

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE PSICOLOGÍA



TESIS DOCTORAL

**Análisis de un modelo teórico de intervención de desarrollo
de la organización (OD)**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR
PRESENTADA POR

Esteban Alonso Amo

DIRECTOR:

Florencio Jiménez Burillo

Madrid, 2015

TP
1983
121

Esteban Alonso Amo



203-108235-X

ANALISIS DE UN MODELO TEORICO DE INTERVENCION
DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACION (OD).

Departamento de Psicología Social
Facultad de Psicología
Universidad Complutense de Madrid
1983

Colección Tesis Doctorales. Nº 171/83

© Esteban Alonso Amo
Edita e imprime la Editorial de la Universidad
Complutense de Madrid. Servicio de Reprografía
Noviciado, 3 Madrid-8
Madrid, 1983
Xerox 9200 XB 480
Depósito Legal: M- 23184-1983

Autor: ESTEBAN ALONSO AMO

**Tesis Doctoral: ANALISIS DE UN MODELO TEORICO DE INTERVENCION
DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACION (OD.)**

Parte primera: Origen y Evolución de OD.

Director: DR. DON FLORENCIO JIMENEZ BURILLO
Catedrático de Psicología Social

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE PSICOLOGIA
MAYO, 1982

a TERESA y BEATRIZ.

Reconocimiento.

Expreso mi agradecimiento, en primer lugar, al director de esta tesis, el Profesor, Dr. D. Florencio Jiménez Burillo, por su completo apoyo, orientación y estímulo en la realización de este trabajo.

Al Profesor José Francisco Morales, por sus orientaciones e incondicional ayuda durante toda la elaboración del mismo.

A los Profesores Carmen Huici, M^a Dolores Luna, Araceli Maciá y José Bermúdez, por su colaboración y sugerencias en distintos momentos.

Al Profesor Fernando Alonso Amo y su equipo por la inestimable dedicación y ayuda en el tratamiento de los datos, así como a José Antonio Pérez Ruidíaz en la aplicación de los programas de análisis.

A José María Camacho, M^a Eugenia Gil e Ignacio Aragonés, que participaron en la aplicación del programa de Intervención.

A los alumnos de Psicología de las Universidades Nacional de Educación a Distancia (UNED) y Complutense, de Madrid, que participaron como sujetos de la Investigación.

A mi mujer, Teresa, que se responsabilizó y colaboró, en todo momento, conmigo en la puesta a punto del trabajo.

Los errores o fallos que puedan encontrarse en este estudio serán de mi entera y única responsabilidad.

I N D I C E

=====

PRIMERA PARTE

INTRODUCCION

CAPITULO I

Pág.

FUNDAMENTOS DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACION

- Condiciones para la aparición de Desarrollo de la Organización	1
- Definición de Desarrollo de la Organización (OD,)	10
. Lo que no es OD.	12
- Corrientes filosóficas subyacentes en OD.	17
- Historia de OD.	26
. La Formación de Laboratorio	27
. El Feedback y la Investigación de Encuestas	31
. Kurt Lewin	33
. Area de aplicación de OD.	34
- Presupuestos y valores subyacentes a OD.	39

CAPITULO II

LA ORGANIZACION COMO SISTEMA COMPLEJO EN DESARROLLO DE LA ORGANIZACION	52
- Del concepto tradicional de organización al concepto de organización como sistema complejo	53

- Organización desde la perspectiva de sistemas abiertos .	66
. Las características de la organización como sistema abierto	66
. Consecuencias teóricas y prácticas	69
. Aplicaciones de OD. para el diagnóstico y la intervención	75
- Las variables estratégicas de OD.	78
- Los objetivos de OD.	85
. El concepto de "salud" de la organización	86
. Los criterios de "salud" de la organización	87
. Los objetivos operativos de OD.	89

CAPITULO III

EL MODELO DE INTERVENCION DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACION	96
- Desarrollo de la Organización y cambio organizacional ..	97
. El cambio social	97
. El cambio organizacional	99
- Estrategias de cambio planificado	101
. Las estrategias adoptivas	101
. Las estrategias adaptativas	106
a) Orientación Normativa-Reeducativa	109
b) Orientación Sistémica	121
c) Orientación del Aprendizaje	128
- La Investigación de la Acción y OD.	132

CAPITULO IV

EL CONSULTOR DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACION	160
---	-----

- La relación consultor-cliente	161
. Condiciones de la relación consultor-cliente	162
. Modelos de la relación consultor-cliente	168
. Modelo de la relación consultor-cliente en OD.	171
. Nuevas perspectivas del Modelo de Colaboración	173
. Roles del consultor	179
- El Profesional OD.	183
- Los valores normativos y éticos del Profesional OD.	189
- El Profesional OD. competente	193+

CAPITULO V

INTERVENCION DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACION	202
- El diagnóstico	204
- Las actividades de Intervención	209
- La Tecnología de OD.	210
- Técnicas importantes de Intervención OD.	222
. Técnicas de los Procesos Humanos	223
. Técnicas Tecnoestructurales	251

CAPITULO VI

EVALUACION DEL DESARROLLO DE LA ORGANIZACION	265
- Visión General de OD.	265
- Los presupuestos y valores	269
- La Teoría	270
- El Profesional OD.	273

- La eficacia de las Intervenciones	278
. El impacto de las Intervenciones	279
a) Técnicas Tecnoestructurales	280
b) Técnicas de los Procesos Humanos	281
c) Técnicas mixtas o combinadas	283
. Comparación de la eficacia de diversas Técnicas de Intervención	283
- Investigación de Evaluación de las Intervenciones	292
. Método Experimental utilizado	292
. Las variables e instrumentos de medida y Técnicas de Análisis de Resultados	294

INTRODUCCION

=====

Desarrollo de la Organización es el término que se utiliza para describir un amplio abanico de técnicas sociales que, basadas en los datos, tienen como finalidad producir el cambio planificado de la organización.

La expansión que ha tenido este Movimiento de las Ciencias Sociales, desde su aparición formal a principios de los años 60, es, cuando menos, sorprendente. Sus Actividades de Intervención, el planteamiento de la relación Consultor-Cliente, sus Fundamentos Teóricos y sus Presupuestos y Valores Normativos para enfrentarse al cambio organizacional, han despertado un especial interés entre los teóricos y profesionales que tratan de encontrar nuevas formas operativas para enfrentarse a los problemas de adaptación y renovación de las organizaciones.

La corriente de Desarrollo de la Organización, a medio camino entre el Movimiento de la Dirección Científica del Trabajo y el de las Relaciones Humanas, ha criticado el primero de estos dos Movimientos, puesto que, en su intento de mejorar las organizaciones, no ha tenido en cuenta los recursos humanos, preocupándose, casi exclusivamente, de los elementos estructurales y tecnológicos. Asimismo ha criticado el Movimiento de Relaciones Humanas, por centrarse completamente en estas relaciones y no haber tenido en cuenta que, en las interacciones de los individuos den-

tro de las organizaciones, los elementos de la estructura y la tecnología y sus relaciones con el medio ambiente, juegan un papel - básico en la mejora de las organizaciones.

En cuanto a las organizaciones españolas se refiere, - es necesario señalar la profunda crisis que, actualmente, están - atravesando y que, en gran manera, es debida al cambio tan rápido que, en estos últimos años se está produciendo en los valores y - normas sociales. En consecuencia, se está pidiendo un replantea- miento de las relaciones sociales, humanas e industriales.

Las organizaciones españolas -algunas de ellas al me- nos-, en tanto que buscan soluciones a estos problemas de adapta- ción y supervivencia, parecen comprender que la salida de la cri- sis va más allá de una renovación tecnológica y que necesitan con tar, decididamente, con los recursos humanos para que, junto con los tecnológicos, puedan adaptarse y desarrollarse de forma armó- nica, con el fin de responder a las necesidades de la sociedad ac tual.

Hemos pensado que es, justamente en este punto, en el que el Movimiento de Desarrollo de la Organización (OD.) puede -- aportar una eficaz ayuda; pero también consideramos que esta ayu- da no puede ser válida si se presta de cualquier forma.

Pensamos que una ayuda de OD. a las organizaciones es pañolas, sólo puede ser eficaz si cumple, al menos, estas dos con diciones.

La primera de ellas es que se pueda tener un conoci- miento adecuado y preciso de lo que es OD.: de sus fundamentos teó

- X -

ricos y de sus aplicaciones operativas, así como si sus resultados están en concordancia con el fin que se propone.

La segunda condición es conocer los resultados de las actividades OD. en las organizaciones españolas y si estos resultados ayudan a solucionar el problema de adaptación y cambio que se plantea, a la hora de responder a la crisis por la que estas organizaciones atraviesan.

Estas han sido las razones que nos han impulsado a realizar el presente trabajo: se trata de hacer una presentación, lo más adecuada y completa posible, de lo que es el Movimiento OD. y de los resultados que ofrece, comprobando, a continuación, de forma empírica, sus potencialidades en la realidad de las organizaciones españolas.

De acuerdo con este planteamiento, nuestro estudio se compone de una parte teórica, en primer lugar, y de otra empírica, en segunda término.

En la primera parte se hace una presentación evolutiva de OD. y de los elementos básicos que lo componen, a cuya tarea hemos dedicado seis capítulos. En el primero de ellos se trata de definir lo que es OD. y cuáles son sus presupuestos y valores, así como sus fundamentos filosóficos y la historia específica de sus orígenes.

Los capítulos segundo, tercero, cuarto y quinto, se dedican a presentar los elementos principales que componen OD., poniendo especial interés en determinar el concepto de organización sobre el que se basa; el modelo teórico en el que fundamenta su proceso de intervención; las relaciones del consultor con el cliente;

y las técnicas específicas para intervenir en las organizaciones.

El sexto y último capítulo pretende ser una evaluación del estado actual de OD., utilizando para ello la documentación de los teóricos y profesionales de las Ciencias Sociales que se han preocupado por la comprobación de la calidad y validez que, para el cambio de las organizaciones, tiene dicho Movimiento desde un punto de vista científico y práctico.

En la segunda parte presentamos un trabajo empírico, - cuyo objeto es el de comprobar si algunas de las supuestas potencialidades de las actividades OD. se manifiestan con las organizaciones españolas, así como estimar si, por parte de estas organizaciones, existen condicionantes que incidan en las potencialidades de las actividades OD.

Este trabajo empírico se compone de: una primera parte que consiste en la descripción empírica de la población con la que hemos trabajado; una segunda experimental, que trata de comprobar una hipótesis sobre la influencia de la intervención OD. en los sujetos experimentales y, más concretamente, sobre su actitud participativa y su percepción del clima organizacional; una tercera parte, que presenta un análisis correlacional, con el fin de comprobar las influencias de las características individuales y organizacionales en los resultados de la Intervención.

Cuando se están estudiando, cada vez con más intensidad y seriedad científicas la importancia que, en la comprensión y estructura de las organizaciones, tienen las diferencias culturales de las diversas sociedades, cuando se presta mayor atención al efecto moderador de las características individuales y situaciona-

les en la producción, rendimiento y satisfacción de los individuos, no se pueden dejar de lado las características propias de nuestras organizaciones a la hora de aplicar unos programas de adaptación y mejora de las mismas, que surgieron en otras culturas y en otras sociedades.

Si pensamos, por un lado, que el Movimiento OD. puede tener capacidad suficiente para ayudar a nuestras organizaciones a enfrentarse con la crisis y adaptarse al movimiento de cambio social y, sobre todo, a dotarlas de un aprendizaje, con el fin de que puedan continuar, por sí mismas, la renovación y el cambio necesarios para su supervivencia y mejora, creemos, por otro lado, que dicho Movimiento puede necesitar ser adaptado previamente a la cultura y a los valores de nuestras organizaciones.

Finalmente, queremos resaltar el hecho de que nos hemos encontrado en nuestro trabajo con importantes limitaciones, sobre todo en su parte empírica.

Aunque en la parte teórica las limitaciones no pensamos que sean apreciables, nos hemos visto limitados por lo que respecta a las fuentes de información, puesto que nuestro acceso a ellas no ha sido total.

En la parte empírica las limitaciones han sido mayores. Una adecuada forma de comprobar las potencialidades de OD. hubiera tenido que hacerse dentro de las organizaciones, sin embargo, como no hemos podido acceder a ellas, nuestra aplicación ha tenido que realizarse con sujetos que, por no formar grupos homogéneos de trabajo y por estar fuera del ambiente organizacional, no reunían las condiciones adecuadas para una Intervención clásica.

De este modo creemos que la parte teórica de nuestro - trabajo supone una aportación, la primera que se hace en España, - sobre esta corriente de las Ciencias Aplicadas de la Conducta al - cambio organizacional y consideramos que puede proporcionar un conocimiento básico y suficientemente preciso de lo que es OD., de - sus principales elementos, del efecto de sus actividades en las or ganizaciones, así como de su estado actual.

La segunda parte es, en nuestra opinión, un trabajo ten tativo y una primera comprobación empírica, aunque limitada, para tratar de observar lo que las técnicas OD. pueden aportar a las or ganizaciones españolas.

C A P I T U L O I

=====

FUNDAMENTOS DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACION (OD.)

- Condiciones para la aparición de OD.
- Definición de OD.
- Corrientes filosóficas subyacentes a OD.
- Historia de OD.
- Presupuestos y Valores subyacentes a OD.

CONDICIONES PARA LA APARICION DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACION

El análisis que hacen Beckhard (1969), Bennis (1969) y Huse (1975) de las circunstancias en las que ha tenido lugar la aparición de OD. es prácticamente coincidente. Estas circunstancias se pueden resumir diciendo que, debido al rápido y acelerado cambio que se produce en la sociedad, surgen una serie de problemas en la vida de las organizaciones a los que es necesario hacer frente, configurándose entonces el modelo que ofrece OD. como la solución a los problemas de supervivencia y adaptación de las organizaciones.

Según estos autores, los cambios que se están produciendo, a un ritmo cada vez más rápido y acelerado, se refieren a las siguientes áreas: de los conocimientos, de la tecnología, de las comunicaciones, de la economía y de la naturaleza de la población activa y de los valores sociales. Estos cambios crean unas necesidades nuevas para las personas, los grupos sociales y las organizaciones.

En el área de los conocimientos, Beckhard, Bennis y Huse están de acuerdo en afirmar que, en los diez últimos años, se ha producido una explosión de conocimientos tal que supera a todo lo habido desde la Historia de la Humanidad.

La consecuencia de este rápido desarrollo de los conocimientos es el también rápido envejecimiento de los mismos, lo que obliga a los hombres de ciencia a estar continuamente al día en los nuevos conocimientos y a delimitar su campo de saber.

2.- En el área de la tecnología, la rapidez del desarrollo y del cambio han ido aumentando su complejidad y han hecho posible la -

fabricación de productos cada vez más complejos y sofisticados, lo que ha tenido como consecuencia que los productos envejezcan rápidamente, - que aparezcan empresas cada vez más grandes, con necesidad de estructuras de trabajo más flexibles e interdependiente, que las decisiones a - tomar sean más complejas y trascendentes, que aumente la importancia de los roles funcionales -del staff- y disminuya la importancia de la producción, que el control de las organizaciones pase cada vez más a los - expertos y el rol de la dirección se centre cada vez más en la coordinación.

3.- En el área de las comunicaciones, la introducción del - teléfono, la radio y la televisión han reducido las distancias, internacionalizando los mercados, aumentando la rapidez en la recogida de datos para la toma de decisiones, facilitando una relación más estrecha - con los centros de decisión. Con todo ello se ha producido la necesidad de abrirse y adaptarse a otras culturas, un nuevo tipo de relaciones de autoridad y la adaptación de la estructura piramidal de mando.

4.- En el área de la economía aumenta la productividad hombre/hora, se consigue un mayor número de puestos de trabajo en general y, más concretamente, en el área de los servicios, aunque disminuye la producción de los bienes de consumo. Como consecuencia de este desarrollo económico, unido al del saber y al tecnológico se produce en la población activa una mayor movilidad e independencia, una mayor especialización y profesionalización, un aumento del nivel de educación y un descenso de la edad media de la población activa, debido al aumento de la escolarización y al adelanto de la edad de retiro.

Esto supone que las organizaciones pueden contar con empleados más jóvenes y mejor formados, que desean participar más activamente

en el sistema a todos los niveles, que anteponen su lealtad a la profesión a la lealtad a la organización, que no tratan de conseguir solamente los medios de subsistencia que, evidentemente ya los han alcanzado, sino de mejorar su situación económica y, con ello, su status social y que están pidiendo otro tipo de relaciones con la dirección.

5.- En el área de los valores, aparece una preocupación creciente por los problemas sociales y personales; una afirmación de la independencia, autonomía y desarrollo personal y el deseo de que las relaciones con la autoridad estén basadas en el poder y la razón. Todo ello incide en el sistema de valores y normas de la vida de las organizaciones.

Estos cambios y sus consecuencias presentan a la organización problemas de supervivencia y eficacia, de producción y motivación, que pueden explicitarse en las siguientes cuestiones:

- . ¿Cómo integrar las necesidades del individuo en los objetivos de la organización?.
- . ¿Cómo se ha distribuir el poder en la organización y utilizar las fuentes de influencia y autoridad?.
- . ¿Cómo responder al cambio inducido en el medio en que existe la organización?.
- . Ante el cambio, ¿cómo puede la organización conservar su propia identidad teniendo siempre claros sus objetivos, identificándose con ellos y comprometiéndose a realizarlos?.
- . ¿Qué ha de hacer la organización para mantener en sí misma una fuerza revitalizadora que le posibilite continuar creciendo y en frentándose con situaciones de crisis y decadencia?.

Con el deseo de responder a estos problemas comenzó a desarrollarse, a partir de 1965, un movimiento de actuación en las organizaciones. Aunque algunos de sus creadores y promotores, como Bennis -- (1969), hacían hincapié en que la organización tenía que basarse en -- principios y valores más democráticos y otros ponían el énfasis en establecer en la organización unas estructuras que respondieran más eficazmente a las necesidades de la organización y de sus miembros (Bec-- hard, 1969; Argyris, 1965), todos afirmaban que era necesario que las organizaciones desarrollaran sus recursos y potencialidades para que -- fueran más capaces de responsabilizarse y de dirigir su destino.

Este movimiento ha recibido el nombre de Desarrollo de la Organización.

French et al. (1978) polemizan con el nombre diciendo que OD. o Desarrollo de la Organización se refiere a la prescripción específica de un proceso de cambio planificado de la organización y que Desarrollo Organizacional, Perfeccionamiento Organizacional o Perfeccionamiento de la Organización se refiere a todo aquello que se hace en -- la organización.

En esta presentación se acepta la distinción de los autores y se hablará de este movimiento con el nombre de Desarrollo de la Organización (OD.).

¿Qué es o qué no es OD.?. ¿Cuáles son sus características, sus orígenes y sus presupuestos?. Todo ello es lo que se va a intentar presentar en el presente Capítulo.

Antes de dar una definición de OD. es conveniente presentar un supuesto de la acción o esfuerzo de OD., con el fin de proporcionar una primera idea de cómo se desarrollan los hechos.

Ejemplo:

Una importante empresa de productos alimentarios y de conservas, que había tenido gran aceptación en los mercados en los últimos años, se encontraba recientemente en una situación muy precaria. Esto se debía, principalmente, a la competitividad de los mercados y al aumento de los costos, lo que le ocasionaba una importante reducción en los beneficios. Otras de las causas de dicha situación era que utilizaba un servicio de marketing muy tradicional, poco adaptado al mundo actual y un estilo de dirección bastante rígido.

El modelo de dirección de dicha empresa era el familiar, -- por el que sólo los miembros de la familia podían ocupar los puestos de la dirección general.

El personal, en su gran mayoría, llevaba muchos años en la empresa y estaba, en general, satisfecho de su trabajo.

Anteriormente no había habido problemas importantes en la producción ni en las ventas y el medio ambiente en que se había movido la empresa había sido bastante estable.

La empresa estaba muy atenta a la producción y el departamento que se ocupaba de la misma tenía una influencia muy grande en la dirección general.

Un miembro influyente de la dirección general, que era al mismo tiempo director de una empresa filial, estaba seriamente preocupado con los problemas de la empresa, por lo cual consiguió persuadir a los miembros de la dirección --sus familiares-- para que pudiera cambiarse el modelo de dirección familiar por otro más profesional, consiguiendo el permiso del consejo de dirección para que se ensayara un programa de cambio en la filial de la empresa que él dirigía.

Se puso inmediatamente en contacto con un grupo de consultores para que le ayudaran a realizar el cambio.

El director de la filial y un miembro del departamento de personal de la empresa se reúnen con un representante del equipo de consultores en sesiones que tienen por objeto que los hombres de la empresa clarifiquen sus objetivos, sus actitudes y deseos y que el consultor les explique la forma de trabajo y la relación que el equipo de consultores a mantener con la filial.

Se acuerda, asimismo, tener una reunión con los directivos más importantes de las unidades de la filial que van a ser más afectados por el cambio para hacer un diagnóstico de la situación de la misma y establecer una estrategia para el cambio.

En dicha reunión, con las aportaciones de todos los directivos y la ayuda de un consultor, se hace un diagnóstico y se establece, como objetivo principal del cambio, pasar de una dirección familiar a una dirección profesional en la filial y, como objetivo secundario, pasar de una orientación hacia la producción y la tecnología a una -- orientación hacia el marketing.

A continuación, se analizan los efectos que dichos objetivos podrían tener en los diversos departamentos de la filial, en los grupos y en los individuos a quienes afectara especialmente, y la disposición y capacidad de los individuos para aceptar y realizar el cambio.

Finalmente, se establece una estrategia que se compone de las siguientes acciones que se habrían de realizar:

- 1.- Nombramiento de un director profesional que fuera com-

petente en marketing y al que se le va a facilitar una formación en dirección de empresas.

2.- La formación del nuevo equipo de dirección de la filial que se habría de hacer una vez terminada la formación del nuevo director y antes de poner en funcionamiento el nuevo tipo de dirección.

3.- El establecimiento de los objetivos del nuevo equipo de dirección.

4.- La formación de equipos de las unidades de la filial y, asimismo, el establecimiento de sus objetivos específicos.

La puesta en práctica de esta estrategia supuso otra serie de actividades que se juzgaron necesarias, a medida que se fueron detectando problemas nuevos, tales como una reunión con todos los directivos, propiciada por problemas de comunicación entre el equipo de dirección y el resto de los directivos, y que se fue repitiendo en años sucesivos; el establecimiento de un nuevo diseño de los puestos de trabajo en el departamento de ventas por el grado de absentismo y bajo rendimiento en muchas de sus unidades. La implantación en el departamento de formación de cursos de formación para directivos y supervisores sobre dirección del equipo y planificación.

Paralelamente a estas acciones se iban estableciendo sistemas de evaluación, para comprobar si se estaban consiguiendo los objetivos propuestos. Este sistema de evaluación, establecido por la dirección, con la ayuda del consultor, ayudó a comprobar que el equipo de dirección estaba cohesionado y trabajaba con un alto grado de satisfacción, excepto uno de los miembros, que no aceptaba el cambio en la dirección. Asimismo se detectó que los problemas de comunicación entre el equipo de dirección y el resto de los directivos no habían mejorado

en algunas unidades y que, con la nueva orientación hacia el márketing, se habían conseguido nuevos mercados; pero se habían creado problemas en el departamento de producción.

En la realización de estas actividades habían transcurrido tres años desde que la empresa contactó con el equipo de consultores y, durante este tiempo, el aprendizaje realizado por la dirección, su -- equipo, por el resto de los directores y por el departamento de formación y personal era importante. Los consultores eran requeridos por la empresa con menos frecuencia, debido a la madurez que ésta había conseguido.

Este sería un caso típico de una acción o esfuerzo OD.. De este supuesto vamos a entresacar algunos elementos, que son comunes a todas las acciones OD., con el fin de facilitar la presentación y comprensión que de la misma se hará después y para que sirva, en algún momento, de marco de referencia a explicaciones posteriores.

- El cliente es la empresa en su totalidad o en una parte relativamente autónoma de la misma.

- El consultor es un profesional de las ciencias de la conducta con una formación específica para trabajar en la organización.

- Las intervenciones son acciones concretas que se realizan con la tecnología específica de OD. En nuestro caso se utilizarían intervenciones de "Formación del equipo" con el nuevo equipo de la dirección y con los otros equipos de trabajo de las unidades de la filial. La "Reunión de Confrontación" sería la oportuna en la reunión que tuvieron todos los directivos y que se repitió en los años siguientes. Las técnicas de "Enriquecimiento de Tareas" se utilizaría en las actividades del nuevo diseño de los puestos de trabajo.

- Las evaluaciones son sistemas de feed-back que se utilizan para corregir las deficiencias en la selección y aplicación de los programas de cambio y, asimismo, para controlar si los objetivos se es tán consiguiendo.

Finalmente, es oportuno indicar que el objetivo de las acciones de cambio puede ser muy diferente al del caso presentado, ya -- que el modelo de cambio que utiliza OD. se puede aplicar a todo tipo - de problemas que se puedan presentar en una organización, relacionados con el cambio, aunque su tendencia es a centrarse en aquéllos en los - que inciden directamente la conducta de los miembros de la organización.

DEFINICION DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACION

Muchas han sido las definiciones que se han dado de OD. y la mayoría de ellas han recibido serias críticas. Unas, como la de Ben-
niss (1969, p. 17), porque han limitado OD. a un conjunto de actividades educativas como respuesta a los cambios externos; otras, como la de French y Bell (1973, p. 15), porque restringen OD. a acciones para mejorar sólo los procesos de solución de problemas y para renovar los procesos del grupo formal de trabajo.

A Margulies y Raia (1972) se les ha criticado que su definición limita OD. a una simple actividad de recogida de datos, diagnóstico e intervención (White y Mitchell, 1976, p. 424); y a la definición dada por Burke y Hornstein (1972), porque se centra en el cambio de la cultura de la organización y no atiende al cambio de la estructura y del diseño (Huse 1975, p. 12).

Sin embargo, la definición de OD. dada por Beckhard 1969, p. 12) es considerada la más aceptable y popular (Huse 1975, p. 12; - Burke 1980, p. 428). Para este autor "OD. es una acción (1) planificada (2), para todo el sistema (3), dirigida desde la alta dirección para (4) mejorar la eficacia de la organización y su salud mediante (5) intervenciones programadas en los procesos de la organización, utilizando la aportación de las Ciencias de la Conducta".

Una explicación de la definición es la que da el mismo autor, para quien la acción planificada se entiende como la acción que requiere un diagnóstico, utilizando una información apropiada; desarrollar un plan estratégico de mejoras a realizar y movilizar unos recursos para llevar adelante la acción.

Cuando Beckhard señala que la acción es para todo el sistema, se refiere a que dicha acción afecta a toda la organización -sistema-, sea éste toda la organización, una división o un departamento, ya que la acción se puede dirigir a un subsistema de la misma, con la condición de que dicho subsistema sea suficientemente autónomo, como sucede con la filial de la empresa de nuestra ejemplo.

El que la acción sea dirigida desde la alta dirección supone, por parte de los dirigentes, un conocimiento y un compromiso de los objetivos de la acción OD. y una participación activa en la administración de la misma -aunque de diferente manera en la mayoría de los casos- del resto de los directivos y empleados.

En la definición dada se explicita claramente una finalidad de la acción como es la de mejorar la salud y la eficacia de la organización. La eficacia de la organización consiste, para Beckhard, en que ésta tiene unos objetivos establecidos; las decisiones se toman allí donde están las fuentes de información; las comunicaciones son relativamente directas y no están distorsionadas; existe un mínimo de actividades que son competitivas y una gran emulación en las ideas y proyectos, pero no a nivel interpersonal; se tiene muy en cuenta la realización de un desarrollo personal y se actúa según el modelo de Investigación de la Acción.

Finalmente, las intervenciones programadas son las estrategias que desarrolla la organización para utilizar el conocimiento de las Ciencias de la Conducta y ayudarse a comprender mejor sus métodos de trabajo, normas y sistemas de valores y a buscar nuevas formas de trabajo, de relación o recompensas para sus miembros (Beckhard, 1969, p. 17).

Por todo lo expuesto se entiende que OD. es un proceso de cambio, que no sólo beneficia a la organización, sino también a sus miembros, ya que busca maximizar los recursos humanos al mismo tiempo que los organizacionales (Huse 1975, p. 15).

LO QUE NO ES DESARROLLO DE LA ORGANIZACION

Pero no todos los procesos de cambio son OD. Otra forma de comprender OD. es examinar y presentar lo que OD. no es:

. OD. no es el Grupo de Formación en Laboratorio o T. Grupo.

Uno de los problemas más importantes que ha tenido OD., desde su aparición, es que se le ha confundido con la Formación en Laboratorio. La confusión con esta técnica ha sido muy frecuente, debido, principalmente, a dos razones: primera a que, como veremos, en la historia de OD. uno de sus orígenes está en la Formación en Laboratorio y, segunda, porque una de las técnicas que se han utilizado frecuentemente y que todavía se utilizan, aunque con muy poca frecuencia, en las Acciones OD. es alguna variante del Grupo de Formación en Laboratorio.

Pero la diferencia fundamental entre ambas técnicas es que OD. se centra en el sistema, sea éste un grupo, un departamento o toda la organización, mientras que las actividades del Grupo de Formación se dirigen al desarrollo de sus miembros.(1).

. OD. no es una técnica específica; pero utiliza técnicas específicas como el Grid Administrativo, la Formación del Equipo, el Grupo de Confrontación, etc., como puede observarse en el supuesto --

que nos ha servido de ejemplo; pero el uso de estas técnicas está condicionado a un cuidadoso diagnóstico que demuestre la necesidad de la técnica en cuestión (Huse, 1975).

. OD. no es el Desarrollo de Directivos. En esta técnica, el centro de atención está en el desarrollo de las competencias, aptitudes y capacidades de un directivo o un grupo de directivos. OD., por el contrario, se centra, principalmente, en mejorar los sistemas de la organización total, uno de los cuales es el Sistema de Dirección (Beckhard 1969, p. 26).

. OD. no es los Cursos de Formación que se dan a los mandos en las empresas para mejorar la eficacia de su gestión, o a las unidades de trabajo para que sean más capaces en la solución de sus problemas. Estas actividades de formación no están centradas en la acción, puesto que no hay una relación entre estos Cursos de Formación y la planificación de la acción que sigue, como sucede en OD., en la que las actividades de formación estarían integradas en un conjunto orgánico más amplio (Beckhard 1969, p. 26).

. OD. no es la Investigación Operativa (OR.).

Aunque existen una serie de puntos comunes entre ambas, como es el que se centran en los problemas, esto es, que ambas son investigación aplicada y no investigación básica; que ponen el énfasis en mejorar los resultados; y que se basan, en gran manera, en la aplicación de las ciencias experimentales como método principal de influencia. Asimismo ambas se fundamentan en la relación con el cliente, basada en la confianza y en el conocimiento válido. Tanto la Investigación Operativa como OD. hacen hincapié en una aproximación sistémica a los problemas, lo cual supone que son conscientes de la interdependencia -

— de las diferentes partes del sistema y de la existencia de límites en su ambiente; y, finalmente, que ambas parecen ser más eficaces cuando se aplican a sistemas complejos, que están en situaciones de cambio rápido y tienen una base científica.

Sin embargo, existe entre ambas Acciones de Cambio una diferencia fundamental, que las distingue claramente y que son las variables estratégicas que utilizan en las intervenciones como factores que propician los distintos resultados que se producen en el sistema. La Investigación Operativa se preocupa de identificar las variables económicas o técnicas, que son cuantitativas y medibles y que están relacionadas con los beneficios y la eficacia del sistema, mientras OD. atiende, sobre todo, al sistema de valores y a las variables humanas.

Para Bennis (1965, p. 345) existen aún otras diferencias como es la importancia que se da en ambas a la relación con el cliente. Para OD. la calidad y la naturaleza de la relación con el cliente se utilizan como indicadores para medir el progreso que se está haciendo en la actividad de cambio y como fuente válida de datos y de diagnóstico; OR., aunque sensible a las necesidades del cliente, está menos preocupada con las interacciones humanas.

Otras dos diferencias que establece Bennis entre OD. y OR. son que los profesionales de esta última dedican una gran parte de su tiempo a la investigación y solución de problemas, en cambio los profesionales de OD. tienen tendencia a dedicar la mayor parte de su tiempo a las prácticas de asesoramiento, formación y desarrollo de directivos y que los profesionales OD. se toman menos en serio la idea de sistemas en sus intervenciones y no se ayudan en las mismas de un equipo interdisciplinario, siendo ambas cosas básicas para el profesional OR.

Respecto a la poca utilización que, según Bennis, hace OD. del concepto de sistemas, más adelante veremos que, desde el punto de vista teórico, el concepto de sistemas es un elemento básico en OD. y que se ha ido utilizando, en la práctica, cada vez más.

La idea del equipo interdisciplinar no es de ninguna forma ajena a OD., de tal manera que, ya Beckhard (1969, p. 29), aboga por una conexión entre OR. y OD. a nivel operativo y la utilización conjunta de ambas acciones ha sido puesta en práctica en años posteriores (Eden 1978, p. 657).

Aunque los elementos comunes entre OD. y OR. son abundantes, sin embargo, la diferencia en la determinación de las variables para realizar sus intervenciones y para explicar los resultados que se producen en el sistema, hace que se distingan como dos movimientos claramente diferenciados.

Para completar la idea de OD. es oportuno terminar señalando cuáles son sus características específicas que la diferencian de todo otro tipo de Acción de Cambio:

- Una acción OD. es un esfuerzo de larga duración, planificado y continuado, que se basa en una estrategia global.

- Las acciones OD. utilizan profesionales de las Ciencias de la Conducta, los cuales buscan establecer y tratan de mantener una relación de colaboración en términos de relativa igualdad con el sistema del cliente.

- Las acciones OD. tienen una naturaleza específica en cuanto que se guían por el modelo de Investigación de la Acción.

- Las acciones OD. suponen que los grupos de la organiza-

ción, relacionados por su trabajo, son los puntos de intervención con más posibilidades de cambio que cualquier otro grupo humano y, también, que las variables estratégicas para iniciar el cambio organizacional son las relacionadas directamente con las personas.

- Las acciones OD. están basadas en las Ciencias de la -- Conducta.

- Los objetivos que se espera conseguir de las acciones OD. no son sólo la eficacia y la salud de la organización, sino también que varíe de tal manera la cultura y los procesos de la organización, que ésta continúe su ritmo de auto-renovación.

La definición de OD., la comparación de la misma con otras actividades y técnicas de cambio y sus características específicas -- nos han proporcionado una primera idea de su configuración; pero el hecho de introducirnos en sus orígenes filosóficos e históricos, como - vamos a hacer a continuación, nos dará una mayor comprensión de la naturalidad de este movimiento de las Ciencias Aplicadas de la Conducta.

CORRIENTES FILOSOFICAS SUBYACENTES EN

EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACION.

Los autores de la genealogía del Desarrollo de la Organización (OD.) están de acuerdo en poner los orígenes de éste en -- los años 1950 (French y Bell, 1973, pp. 21-26; Friedlander y Brown, 1974).

Parece que los componentes más importantes que dieron origen a OD. fueron el desarrollo del T. Grupo o la Formación en Laboratorio y el establecimiento de las Metodologías del Feedback de la Encuesta y de la Investigación de la Acción (French y Bell, 1973; Huse, 1975).

Estas aplicaciones tienen sus orígenes en actitudes del hombre frente a la vida y el mundo y, más específicamente, frente a la organización.

Las actitudes que vamos a examinar a continuación son -- el Existencialismo, el Racionalismo y el Pragmatismo (Hainer, 1968). Las tres tienen su incidencia y subyacen en OD. (2).

El elemento racionalista que subyace en OD. hace hincapié en la lógica, la coherencia y el determinismo. Sus principios -- son: que hay una causa para cada cosa; que cada mensaje tiene un -- significado solamente; que cada estímulo tiene una misma respuesta; que todos los hechos se pueden volver a reproducir y que están de-- terminados; que estos hechos se separan entre sí por el tiempo, el

espacio y las condiciones ambientales; y que las proposiciones significan lo que expresan y expresan lo que significan.

El modelo de aprendizaje o de conocimiento que propone el racionalismo es: partir de un concepto general, definir los términos, establecer unas hipótesis, aplicar la lógica y sacar conclusiones o hacer predicciones. Según este modelo, la información lleva a la comprensión y a la consecución del conocimiento. Y los elementos esenciales para conseguir la verdad son: la razón, los datos, la coherencia lógica (Friedlander, 1976).

Para el pragmatismo que subyace en OD. es de suma importancia la utilidad, la eficacia y el valor inherente a todo aquello que funciona, que produce resultados.

Son principios del pragmatismo: comenzar con lo que se conoce y aceptarlo hasta que haya algún cambio o se produzca un nuevo compromiso; que hay varios significados en lo que se dice y que es importante que pongamos a prueba esos significados para llegar a una comparación común; que el significado para cada uno de nosotros nace de la práctica, no de la definición; que el significado es lo que el consenso de las personas implicadas en él dicen que es; que necesitamos estar continuamente reformulando hasta que conozcamos las condiciones de la realidad; que todas las cosas y todo el mundo es aceptable si es útil, si se prueba por la exploración -lo que es importante o necesario para una tarea- y si funciona.

El modelo de aprendizaje o de conocimiento que propone el pragmatismo es, esencialmente, éste: práctica ---> experimentación ---> poner a prueba la realidad ---> una mejor práctica. Su método es la continua formulación, la deducción, el poner a prueba la realidad, el detectar las diferencias entre lo que se espera y lo encontrado, el retroalimentar los errores en la formulación has

ta que se produzca la mínima diferencia entre lo esperado y los resultados obtenidos.

El pragmatismo se interesa, sobre todo, por la validez del experimento y por las proposiciones estadísticas, que representan una medida de la posibilidad de que se produzcan, por azar, los mismos resultados. La conducta humana, por lo tanto, está limitada a variables de observación, a estímulos o respuestas y a las correlaciones entre ellos, que se pueden detectar y validar.

La forma que el racionalismo y el pragmatismo tienen de enfrentarse con la realidad es diferente: para el primero supone la búsqueda de la verdad, el método, la naturaleza de las cosas; su misión es descubrir el universo ~~tal~~ como es, no importándole si los resultados son agradables o desagradables. La misión del segundo es modelar el universo según un conjunto de características deseadas.

En las tareas de los teóricos más puros, de la filosofía, de la política, de la ciencia y de la lógica, es donde se manifiesta una dosis más elevada de racionalismo.

El pragmatismo está representado, de forma general, por lo que se hace hoy en día en la mayoría de las organizaciones: la toma de decisiones, la comunicación, el conflicto, la formulación de políticas y la negociación.

De forma más específica, encontramos el pragmatismo en la producción, la formación y el control de calidad, así como en las relaciones públicas, de empleo de personal e industriales y laborales (Friedlander, 1976).

La relación entre estas dos filosofías refleja sus semejanzas y diferencias.

Durante algún tiempo, el pragmatismo ha tratado de buscar auxiliares y ha experimentado diferentes técnicas para mejorar su realización; pero sin resultados positivos. La influencia del racionalismo le proporcionaría la comprensión y la habilidad necesarias para conseguir más elevados niveles de realización.

El racionalismo, por su parte, necesitaba un amplio campo en el que poder expresar libremente sus posibilidades lógicas, el rigor y la verdad y en el que se fortaleciese su misión de proclamar la verdad y la razón.

Al principio y durante un tiempo, apenas se dejó sentir en el racionalismo la influencia pragmatista, aunque el racionalismo post-weberiano se aplicara al estudio de organizaciones concretas.

Posteriormente, el pragmatismo se abrió al racionalismo, aunque ni uno ni otro llegaron a comprenderse y, por lo tanto, a beneficiarse de forma importante.

De esta influencia del racionalismo en el pragmatismo nació la Ordenación Científica, esto es, la aplicación de la ciencia para mejorar la dirección de las organizaciones. La aplicación de la Ordenación Científica a la gerencia se restringía a standards observables y cuantificables para las operaciones simples del trabajo de bajo nivel.

Otra aplicación del pragmatismo, influido por el racionalismo, fue la Ciencia de la Dirección, que también se ha llamado Ciencia Organizacional e Investigación de Operaciones.

En relación con la influencia posterior en OD., el pragmatismo también dió origen a la Investigación de Encuestas; la Valoración, Pruebas y Selección del Personal; la Investigación y Or-

ganización del Personal; la Dirección por Objetivos; la Planificación de Sistemas Abiertos; las Formas Instrumentadas de Interacción Individual y de Grupo y la Planificación y Desarrollo de la Mano de Obra. Todas ellas tratan de aplicar su herencia racionalista a las situaciones de la vida real, de forma práctica y de - construir de nuevo estas experiencias con modelos más racionales y renovados (Friedlander, 1976).

El existencialismo ha sido la corriente filosófica -- que, posteriormente, ha influido en OD., a través de su encuentro con el pragmatismo.

Para el existencialismo el conocimiento de las cosas comienza con su propia experiencia, con el propio sentido subjetivo de los fenómenos, tal y como son percibidos y experimentados.

Para el existencialismo es inútil y no tiene sentido definir los conceptos. Se contenta con describir los símbolos que utiliza -frases, gestos, palabras- y es muy consciente de que estos símbolos son versiones simplificadas de la experiencia. Experiencia que, en sí misma, es no verbal, incommunicable, casi auténtica y, por tanto, el existencialismo acepta su propio y continuo redescubrimiento: que la comunicación de la profundidad y riqueza total de su experiencia no es posible. Solamente la existencia -- del aquí y el ahora tiene una significación fundamental. El pasado no existe y el futuro todavía no ha llegado. La predicción temporal no sólo no es importante, sino imposible.

Las discusiones analíticas -especialmente sobre la -- persona- no tienen sentido para el existencialismo, puesto que -- considera que la experiencia precede a los conceptos sobre la experiencia.

Las proposiciones -para el existencialismo- pueden tener muchos significados y personas diferentes pueden sacar de una misma proposición conclusiones diferentes e incluso, en algunos casos, contradictorias. Los conceptos se forman a partir de los singulares procesos humanos de percepción, de la configuración de formas, de la simbolización y de la conceptualización; pero ninguno de estos procesos es, necesariamente, consciente.

El modelo de exploración que utiliza el existencialismo es el fenomenológico. La experiencia para él es más amplia que la experimentación, ya que ésta última implica límites, controles, reglas de evidencia y un propósito inicial. La experiencia supone apertura a la incertidumbre, la no relevancia apriorísticamente establecida y la ambigüedad sobre el orden y la magnitud.

El proceso de aprendizaje para el existencialismo es: experimentar ---> conciencia ---> elección ---> compromiso ---> sentirse bien.

El existencialismo está representado en campos y movimientos tales como la psicología humanística y transpersonal; los grupos de encuentro -de la manera como tienen lugar en los centros de desarrollo personal-; las terapias del cuerpo, como la integración estructural; la conciencia sensorial; el masaje; la danza; - el yoga; el t'ai chi chuan; la experimentación de fantasías y drogas; la experiencia de estados de realidad subjetiva; el espiritualismo y las meditaciones y filosofías orientales (Friedlander, 1976).

Naturalmente, este conjunto de valores particulares del existencialismo contrasta, ciertamente, con los del pragmatismo y racionalismo (véase la comparación en el cuadro nº 1); pero

CUADRO nº 1

ALGUNOS COMPONENTES DE LAS TRES FILOSOFIAS INFLUYENTES EN OD.

	RACIONALISMO	PRAGMATISMO	EXISTENCIALISMO
Propósito	-Descubrir la ver- dad.	-Mejorar la prác- tica.	-Experimentar, elegir, compro- meterse.
Actividad básica	-Pensar (construir un conocimiento).	-Hacer (actua-- ción).	-Existir (ser).
Términos	-Definidos de for- ma precisa.	-Definidos a tí- tulo de ensayo.	-Necesidad de que no se definan.
El significado -- proviene de.	-La definición (los conceptos).	-La práctica (los resultados)	-La experiencia (percepción).
Los componentes del aprendizaje.	-Conceptos, presu- puesto, lógica.	-La práctica, la experimentación, el feed-back.	-La conciencia y y la confronta- ción de la -- propia existen- cia.
El lugar del co- nocimiento.	-El modelo concep- tual.	-La práctica or- ganizacional	-La experiencia individual.
La realidad es	-Objetividad y -- verdad.	-Viabilidad y -- práctica (vali- dez).	-Percepción sub- jetiva.
Las causas de la buena comunica- ción.	-La precisión se- mántica	-El consenso en lo que se oye y se comprende.	-El sentimiento compartido y la resonancia.

para el pragmatismo la influencia del existencialismo le aporta el concepto auténtico de la experiencia de la persona, el centrar se en el aquí y el ahora, la actitud libertaria de la falta de lógica, de la no-definición, de la no-predicción y representa un legítimo humanismo, una realidad más libre, más natural, más subjetiva.

Las relaciones entre existencialismo y pragmatismo - suponen la ampliación de los campos de experimentación y que la experiencia se pueda controlar. El segundo representa para el primero una forma nueva y diferente de ampliar la experiencia personal al dominio de lo interpersonal; una manera de cambiar el estar consigo mismo en presencia del otro, a estar con el otro; la posibilidad de mejorar su propia experiencia y la forma de experimentar la existencia dentro del terreno de lo práctico y lo aplicado. Cuando se verbalice la experiencia, el pragmatismo aportará los elementos de feedback, de aprendizaje y de desarrollo, sin los cuales el existencialismo no tendría oportunidad de aprender o de cambiar, sino únicamente de experimentar.

Naturalmente, existen muchas diferencias entre pragmatismo y existencialismo que, aunque pueden ser enriquecedoras, presentan muchas dificultades a la hora de aceptar un posible intercambio o fecundación. Una de las diferencias más fundamentales es el énfasis puesto por el pragmatismo en la ejecución y los resultados, frente a la preocupación del existencialismo por la mera existencia, con las características de utopía, terror y absurdo fundamental que ello connota.

De la influencia del existencialismo en el pragmatismo han aparecido las aplicaciones prácticas del existencialismo

y el humanismo en la vida de la organización, tales como T. Grupos, Grupos de Encuentro y Terapia Gestáltica.

Vimos anteriormente cómo, de la interacción racionalismo-pragmatismo, habían surgido también aplicaciones prácticas a la vida de la organización, algunas de las cuales nos interesan ahora particularmente como: Investigación de Encuestas, Feed-back, diferentes Perspectivas de Sistemas y Teoría e Investigación de la organización.

De la influencia mutua de las aplicaciones de racionalismo y pragmatismo y de las de pragmatismo y existencialismo ha tenido su origen OD., aunque no hay una evidencia clara de cuáles son las aplicaciones que están en su origen (Friedlander, 1976).

HISTORIA DEL DESARROLLO DE LA ORGANIZACION (3)

La historia del Desarrollo de la Organización (OD.) es tá enriquecida con las contribuciones de los científicos y profesionales del comportamiento, muchos de los cuales son bien conocidos y con las aportaciones de miembros de las organizaciones-clientes.

Por ello, se observa que las actividades sistemáticas de OD. tienen una reciente historia, utilizándose, para explicarla, la analogía de un árbol que tiene dos raíces principales: una de ellas está formada por las innovaciones conseguidas en la aplicación de la Formación en Laboratorio a las organizaciones industriales, la otra raíz es la metodología de la Investigación de Encuestas y el Feedback. Ambas corrientes o raíces se entremezclan con la historia de la Investigación de la Acción.

La Formación^{en} Laboratorio.

La corriente de Formación en Laboratorio consiste, fundamentalmente, en situaciones no estructuradas del pequeño grupo, en las que los participantes aprenden de sus propias interacciones y de la dinámica que desarrolla el grupo. Comenzó a desarrollarse esta corriente alrededor de 1946, partiendo de diversos experimentos en que se utilizaban los grupos de discusión para conseguir cambios en la conducta de la vida real. En particular, un labora-

torio que tuvo lugar en el Colegio de Profesores del Estado en New Britain -Conneticut- en el verano de 1946, fue de importancia en la aparición de Formación en Laboratorio. Este laboratorio fue patrocinado por la Comisión Interracial de Conneticut y el Centro de Investigación en Dinámica de Grupo, con sede en el Instituto de Tecnología de Massachusetts. Se encargaron de la dirección de esta investigación de la acción Kurt Lewin, Kenneth Benne, Leland Brandford y - Ronald Lippitt. De este proyecto salió la programación de una sesión de tres semanas de duración, en el verano de 1947, en Bethel, Mai--ne, inicialmente financiado por la Oficina de Investigación Naval - y patrocinado por la Asociación Nacional de Educación y el Centro - de Investigación en Dinámica de Grupo. El trabajo de ese verano iba a desembocar en la creación de los Laboratorios Nacionales de Formación para el Desarrollo de Grupo y al propio tiempo en la formación del T.Grupo.

Durante la década siguiente, cuando los formadores del movimiento de Formación en Laboratorio y de Dinámica de Grupo comenzaron a trabajar con sistemas sociales de mayor estabilidad y cómm--plejidad que los del T.Grupo, experimentaron muchas dificultades para transferir, a la solución de problemas en las organizaciones, los conocimientos y experiencias de la conducta realizados por los individuos en laboratorio. Sin embargo, no tardó mucho en aparecer, en Bethel, la formación de equipos, que provenían de la misma organización y fue, sin duda ninguna, lo que sirvió de nexo para que Douglas McGregor, Herbert Shepard, Robert Blake y otros se centraran en la organización totalmente.

Más tarde, Douglas McGregor, trabajando con la Unión -- Carbide, a comienzos de 1957, fue uno de los primeros científicos -

del comportamiento que comenzó a resolver el problema de la transferencia⁽⁴⁾ y a hablar sistemáticamente sobre él así como a llevar a cabo la aplicación de las habilidades conseguidas en la Formación de Laboratorio, a una organización compleja.

En colaboración con McGregor, John Paul Jones, con el apoyo del Vicepresidente Ejecutivo y Director Birny Mason Jr. -más tarde Presidente de la Corporación-, de la Unión Carbide, estableció un pequeño grupo de consulta en la Empresa que, en gran parte, utilizó los conocimientos de las ciencias del comportamiento para ayudar a los directores de línea. Esta organización de Jones se llamó, más adelante, "Grupo de Desarrollo de la Organización" (French y Bell, 1973, p. 23).

En el mismo año de 1957, Herbert Shepard entró en el Departamento de Relaciones de Personal de Esso Standard Oil como asociado de investigación sobre organización. Durante 1958-59 comenzó tres experimentos sobre Desarrollo de la Organización en las refinerías más grandes de Esso: Bayonne, Baton Rouge y Bayway. En Bayonne, hizo una encuesta a través de entrevistas y un diagnóstico que fueron discutidos con la alta Dirección, a lo que siguió una serie de laboratorios de tres días de duración con todos los miembros de la Dirección. Paul Buchanan, que había estado utilizando una aproximación en cierta manera parecida, en la Republic Aviation, colaboró con Shepard en Bayonne, entrando, a continuación, en el staff de Esso -Buchanan había estado empleado anteriormente como Psicólogo-Consultor en la Naval Ordnance Test Station, en China Lake, California, donde había implicado a la Dirección en numerosas actividades, incluyendo seminarios en los que se trabajaba en las relaciones interpersonales-.

En el experimento de Baton Rouge, Robert Blake, se unió a Shepard, comenzando una serie de laboratorios de dos semanas de duración a los que asistieron todos los miembros, de nivel medio, de la Dirección. Al principio, se esforzaron en combinar el método de casos con el de laboratorio; pero, enseguida, los diseños fueron si milares a las conferencias ordinarias sobre trabajo de la Dirección del Instituto NTL, que hacían hincapié en los T.Grupo, en los ejercicios organizacionales y en las conferencias.

Una innovación de este programa de formación fue la importancia que se dio a las relaciones intergrupales e interpersonales (Blake y Mouton, 1979).

Aunque el hecho de trabajar en problemas interpersonales que afectaban al rendimiento en el trabajo era claramente una intervención organizacional, la solución de problemas entre grupos tenía más características de OD., porque en ella estaba envuelta -- una parte más amplia y compleja de la organización.

Los esfuerzos realizados en Baton Rouge para implicar a la alta dirección fracasaron y, como consecuencia, los medios que se utilizaron a continuación para realizar con éxito OD. no sirvieron de nada.

Cuando comenzó el programa Bayway ya se habían sacado dos enseñanzas fundamentales para OD.: El prerrequisito de la impli cación activa y la dirección del programa por parte de la alta dirección y la necesidad de que la intervención de OD. se hiciera sobre el puesto de trabajo.

En el experimento Bayway se introdujeron dos innovaciones significativas. En primer lugar, Shepard, Blake y Horwitz utili

zaron el laboratorio instrumentado, que Blake y Mouton habían desarrollado en los Cursos de Psicología Social de la Universidad de Texas y que más tarde transformaron en la aproximación "El Grid Administrativo" para el desarrollo de la organización -un aspecto esencial de este laboratorio instrumentado es la utilización del feedback, basándose en escalas y medidas de la conducta individual y de grupo durante las sesiones-. La otra innovación en el experimento de Bayway fue el dedicar mucha más atención al desarrollo del equipo, a la consulta y a la resolución del conflicto intergrupar que a la Formación en Laboratorio de miembros de la organización de diferentes departamentos.

Como ha afirmado Robert Blake, en su correspondencia -- con French y Bell, "el desarrollo de OD. ha tenido lugar gracias a haber llegado a la conclusión de que había que abandonar los típicos laboratorios de T.Grupo" y han sido, en particular, los diseños intergrupo lo que "ha provocado la aparición real de OD." (French y Bell, 1973, p. 24; Blake y Mouton, 1979).

Como se manifiesta a través de las actividades de Esso y de la Unión Carbide, Shepard, Blake, McGregor y otros trataron, -claramente, de basarse en los conocimientos y aprendizaje de la Formación en Laboratorio para conectar mejor con los problemas y la dinámica de las organizaciones reales.

No está totalmente claro quien acuñó el término "desarrollo de la organización"; pero con toda probabilidad, según indican French y Bell, fueron R. Blake, H. Shepard y Jane Mouton.

Primeramente, Blake y Mouton habían utilizado la frase - "grupo de desarrollo" para referirse a la formación en relaciones humanas en la Universidad de Texas. Posteriormente también apareció es

ta frase en un documento de los dos últimos autores titulado "Formación para la toma de decisión en grupo", que fue distribuido para ser utilizado en el experimento de Baton Rouge de 1956. En un artículo de Mouton y Blake, publicado por primera vez en la revista Group Psychotherapy, en 1957, aparece de nuevo la mencionada frase. Por otra parte, los T.Grupo de Baton Rouge, recibieron el nombre de "grupos de desarrollo" y esta terminología, unida a los conocimientos que iban teniéndose sobre la organización, culminó, sin duda, en el concepto de desarrollo de la organización.

Para el desarrollo de OD. tuvo un gran significado el hecho de que personas que se ocupaban de las relaciones con lo empleados y de las industriales, participasen, ocupando nuevos roles, en las dos primeras intervenciones OD. en las Compañías Unión Carbide y Esso. Así, en la Unión Carbide, John Paul Jones, que procedía del terreno de las relaciones industriales, se vio desempeñando el rol de consultor de la ciencia del comportamiento para otros directivos. En Esso, la División de Investigación de Relaciones Humanas de la Oficina Central, comenzó a sentirse más como un grupo consultor interno que ofrecía servicios a los directivos de campo, que como un grupo de investigación que realizaba informes para la alta dirección. De este modo, en la historia de OD. aparecen consultores externos y departamentos internos de la empresa que se salen de sus roles tradicionales y colaboran en una aproximación totalmente nueva para mejorar la organización (French y Bell, 1973, p. 25; Blake y Mouton, 1979).

El Feedback y la Investigación de Encuestas.

Es de gran importancia en la historia de OD. una forma

especializada de investigación de la acción que se llama "investigación de encuestas y feedback", que utiliza, en sesiones de taller -workshop-, encuestas de actitudes y el feedback de los datos obtenidos en las encuestas. La investigación de encuestas y el feedback constituyen la raíz de más importancia, en segundo lugar, en la historia de OD.

La historia de esta corriente, en particular, gira en torno a la experiencia que, a lo largo de varios años en Investigación de la Acción, llegaron a conseguir miembros del staff en el -- Centro de Investigación para Dinámica de Grupo, fundado en 1945 por Kurt Lewin. Primero se estableció el Centro en el Instituto de Tecnología de Massachusetts; después de la muerte de Lewin, en 1947, - el staff más antiguo se trasladó a la Universidad de Michigan para unirse con el Centro de Investigación de Encuestas de Michigan y -- formar el Instituto de Investigación Social. Algunas de las figuras claves implicadas en el Instituto de Tecnología de Massachusetts - (M.I.T.) fueron, además de Lewin, Marian Radke, Leon Festinger, Ronald Lippit, Douglas McGregor, John R.P. French, Jr., Dorwin Cartwright y Morton Deutsch. Otros nombres destacables en la labor realizada en Michigan en los últimos años son Floyd Mann y Rensis Likert.

Un ejemplo de la aportación de estos investigadores es lo realizado, en 1948, en la Compañía Edison de Detroit; fue el hecho de comenzar, sistemáticamente, a retroalimentar datos conseguidos en una encuesta de actitudes de la dirección y de los empleados de toda la Compañía. En este proyecto, los datos de la encuesta de actitudes fueron presentados a los departamentos de contabilidad, de forma participativa, conforme a lo que Mann ha llamado "cadena entrelazada de conferencias". Algunos de los conocimientos que surgie

ron de este proceso tienen una verdadera resonancia en OD. contemporáneo. Según French y Bell, sacando conclusiones del estudio de Edison de Detroit, Baumgartel afirmaba que: "Los resultados de este estudio experimental apoyan la idea de que un procedimiento intensivo de discusión de grupo, utilizando los resultados de una encuesta de los empleados, puede ser una eficaz herramienta para introducir un cambio positivo en una organización empresarial. Puede ser que la eficacia de este método, comparándolo con los cursos de formación tradicional, esté en que se ocupa del sistema de relaciones humanas como un todo, en el que superior y subordinado pueden intercambiar juntos y también se ocupa de cada director, supervisor y empleado, en el contexto de su propio trabajo, sus propios problemas y de sus propias relaciones laborales" (French y Bell, 1973, p: 26).

Kurt Lewin.

Si la Formación de Laboratorio y la Investigación de Encuestas constituyen las dos principales raíces de la aparición de OD., el trabajo de Kurt Lewin -al desarrollar su teoría de campo de la Psicología Social- fue, en verdad, la semilla primaria de su nacimiento. Su apasionado interés por la ciencia aplicada del comportamiento fue el principal impulso para la Formación en Laboratorio y para la Investigación de Encuestas. Lewin fue la figura central para el nacimiento de los Laboratorios Nacionales de Formación -actualmente NTL-Institute for Applied Behavioral Science- y del Centro de Investigación de Dinámica de Grupo. Aunque Lewin murió dos años solamente después de fundarse el Centro de Investigación y justamente antes de la primera sesión formal de NTL, tuvo una profunda influencia en estas organizaciones, así como en la gen

te asociada a ellas, y su influencia continúa en la actualidad.

Area de aplicación de Desarrollo de la Organización.

Son claras las aplicaciones que nacen de una o de las dos raíces más arriba indicadas en las intervenciones de OD., que han tenido lugar en países como Inglaterra, Japón, Noruega, Canadá, Suecia, Australia y Holanda, así como en Estados Unidos. Entre el creciente número de organizaciones que, en América, se han embarcado en intervenciones de OD. están la Compañía Unión Carbide y Esso -que han sido las dos primeras-, I.B.M., Hotel Corporation of America, National Aeronautics and Space Administration -NASA-, etc.

Las aplicaciones de OD. tenidas en TRW Systems Group, una gran organización de investigación y desarrollo en el campo -aeroespacial, comenzaron en 1961 y es posible que sean tan amplias e innovadoras como las que se pueden encontrar en cualquier parte del mundo. Estas intervenciones han incluido Formación en Laboratorio, Formación del Equipo -team building-, laboratorios interdepartamentales y entre compañías y clientes y planificación de carrera.

Una muestra del interés creciente, en Inglaterra y Europa, por OD. es la participación de Compañías tales como Imperial Chemical Industries, J.Lyons and Company, y Shell Oil Company. Los proyectos de la Imperial Chemical Industries, una gran compañía -con sede en Londres, incluían Intervenciones de Enriquecimiento -de Tareas, Investigación de Encuestas y de Formación del Equipo.

Las organizaciones industriales, sin embargo, no son las únicas instituciones implicadas. Sabemos que se han hecho apli

caciones de OD. en los sistemas de enseñanza pública, colegios universitarios, agencias de bienestar social, departamentos de policía, departamentos gubernamentales, instituciones religiosas y en ciertas tribus indias americanas, por citar algunos ejemplos -- (French y Bell, 1973, p. 27; Blake y Mouton, 1979).

En términos cuantitativos, OD. continúa practicándose, quizá más dentro del sector industrial y de negocios, que en todos los otros tipos de organizaciones juntos. De hecho, entre más de 1.300 miembros de la Red OD., un sesenta por ciento de ellos, por lo menos, trabajan en organizaciones industriales y de negocios (5).

Son elementos comunes de OD. con algunas de las estrategias del "desarrollo de la comunidad", la utilización de la investigación de la acción, la utilización del agente de cambio y el énfasis puesto en facilitar los procesos de toma de decisiones y solución de problemas. Indudablemente, algunas de las estrategias del "desarrollo de la comunidad" nacen de los profesionales de OD., al trabajar en el campo del desarrollo de la comunidad. Así por ejemplo, en 1961, Herbert Shepard, dirigió unos laboratorios de desarrollo de la comunidad en China Lake, California, patrocinados por la Naval Ordnance Test Station, laboratorios que tuvieron una semana de duración, participando en ellos personal militar y civil y gente de todas las edades y niveles socioeconómicos. Los resultados comprendían la solución de algunos problemas comunitarios e intercomunitarios. Igualmente, algunas intervenciones de cambio, del tipo OD. se han centrado en sistemas claramente interorganizacionales: French y Bell hablan de una intervención de cambio en que están implicados los fiscales, los jueces el personal de la institución judicial y la policía (French y Bell 1973, p. 28).

Es cierto que hay organizaciones no lucrativas que cuentan con prácticas de OD. de forma más significativa que hace diez años o incluso cinco. Como ilustración tenemos los datos que nos - aporta Burke: en 1970, entre los profesionales internos de OD., que eran miembros de la Red OD., sólo el diez por ciento pertenecían a organizaciones no lucrativas; el registro de 1974 muestra que el - veintiseis por ciento proviene de organizaciones no lucrativas y - los primeros datos que se tienen de 1975 indican que hay un porcen- taje mayor. La más grande proporción de miembros de las organiza- ciones no lucrativas pertenecen al gobierno, incluyendo el federal, el de los estados y el local; pero ha aumentado el de los miembros que están en las universidades. Mientras que, en el pasado, ha si- do el gobierno el que participaba en programas OD., hoy se practi- ca OD. a nivel federal, especialmente, habiendo unos comienzos in- teresantes a nivel municipal. Entre los diversos tipos de organiza- ciones no lucrativas que han utilizado OD. están: escuelas públi- cas y de educación superior, centros de cuidados sanitarios, cen- tros estatales de salud mental, instituciones religiosas e incluso un periódico (Burke, 1976, p. 24).

Para dar mayor énfasis a la diversidad de tipos de sis- temas con los que han trabajado los consultores OD., queremos poner de relieve que las intervenciones del desarrollo interorganizacio- nal no se han centrado solamente en los equipos de la alta direc- ción, aunque es de primordial importancia la implicación de la al- ta dirección. También se han visto implicados un amplio abanico de roles de trabajo como son los de los científicos e ingenieros; los trabajadores de la producción, los profesionales -abogados, conta- bles y especialistas en informática-, técnicos, secretarías y emplea- dos de oficina.

Es sintomático de la extensa aplicación de los conceptos OD. la aparición y el crecimiento de la Red OD. en NTL-Instituto de las Ciencias Aplicadas del Comportamiento, que comenzó en -- 1964 y, ya en 1973, sus miembros pasaban de 200. La mayoría de estos miembros o tienen papeles importantes en las intervenciones -- OD. de las organizaciones o son eruditos en el campo OD.. Una División OD. de la Sociedad Americana de Formación y Desarrollo comenzó a funcionar en 1968 y, hacia finales de 1970, estaba ya próxima a los ochocientos miembros.

Es también significativo que en 1971 la Academia de la Dirección -Academy of Management- cuyos miembros son, en su mayoría, profesores en G e s t i ó n Empresarial creó la División de -- OD. dentro de la Academia. Una reunión sobre organización se tuvo en Atlanta, Georgia, en conexión con la reunión anual de la Academia. Ese mismo año, la División de Psicología Industrial y Organizacional de la Asociación Psicológica Americana, incluía en su programa un taller sobre OD. en su convención anual. Desde 1965, al -- menos, otras convenciones anuales han tenido simposia o comunicaciones sobre OD. o cualesquiera otros temas relativos.

El primer programa de graduados dedicado a la formación de especialistas OD. lo fundó Herbert Shepard en 1960, en el Case Institute of Technology. Este programa, llamado primeramente "El - Grupo de Comportamiento Organizacional", forma parte ahora del Departamento de Organización y Administración de Case-Western Reserve. Además, se sabe también de otras universidades que tienen cursos de graduados, que tratan directamente de OD. como Harvard, -- M.I.T., Ucla y Yale. Algunas Universidades como la de Washington, están comenzando a incluir en los programas de sus graduados cursos sobre OD.

Un elemento que ha proporcionado un impulso básico en este rápido crecimiento del interés y atención prestados a OD. ha sido el Programa de NTL para Especialistas en Formación y Desarrollo de la Organización, que consiste en sesiones intensivas, de un mes de duración, tenidas durante el verano. La mayor parte de este programa está dedicado a la formación del consultor.

El primer Programa OD. se tuvo en 1967, en Bethel, Maine, como resultado de un Programa de Organización de Internistas, que incluía algo de formación OD. En los años siguientes, estos programas se han ofrecido en dos localidades. Otros programas más cortos están comenzando a aparecer bajo el patrocinio del Instituto de NTL, en universidades, fundaciones y otras instituciones(6).

La mejor medida de la expansión de OD. son algunos datos comparativos provenientes de la lista de miembros de la Red OD.:

Podemos comparar el registro de 1970, en el que el 12% de los miembros tenía entre sus títulos el de OD. con el de 1974, en el que el número de miembros que tiene el título OD. alcanza el 18%.

En cuanto a las organizaciones se refiere, en 1970 -- eran socios de la Red OD. sólo doce de ellas, mientras que este número se elevaba a sesenta y dos en 1974. Este aumento, tanto en organizaciones como en socios, indica que la función de OD. está consiguiendo una mayor legitimidad y reconocimiento (Burke, 1976, p. 30).

PRESUPUESTOS Y VALORES SUBYACENTES A OD.

La corriente de OD. se mueve impulsada por una serie de presupuestos y valores básicos, que no aparecen explicitados en sus modelos ni en sus intervenciones; pero que los seleccionan, dirigen y orientan (Margulies y Raia 1972, p. 3).

Estos presupuestos son humanistas y, según ellos, se reconoce en la naturaleza del hombre un potencial para crecer y controlar mejor su propia vida, para una toma de decisiones más eficaz, para ampliar sus áreas de actividad, para profundizar sus relaciones; pero, además, este potencial debe ser puesto en funcionamiento (Harrison 1974, p. 718).

El origen de los valores más humanistas y democráticos de OD. proviene, en su mayoría, de la Teoría "Y" de McGregor, según Huse (1975, p. 24), Friedlander y Brown (1974). Sin embargo, French y Bell (1973, p. 23) extienden su origen a las teorías de Herzberg, Argyris, Likert, Blake y Mouton, Bennis y Schein y Maslow. Teorías que Nord (1974, p. 558) agrupa bajo el título de Dirección Moderna de los Recursos Humanos, porque dichas teorías se centran en las interacciones de las personas, el trabajo y la organización.

Sobre la clasificación de los presupuestos y valores subyacentes a OD., Bennis (1969, p. 22) presenta una primera clasificación: a) nuevos conceptos del hombre; b) nuevo concepto del poder y c) nuevo concepto de los valores de la organización.

French y Bell (1973, p. 65) ofrecen una clasificación establecida de la siguiente manera:

- a) Presupuesto de las personas como individuos.
- b) Presupuestos sobre las personas en los grupos y sobre el liderazgo, que recogen las teorías sobre el equipo o grupo de trabajo, sobre la estructura informal de la vida del grupo y sobre la dinámica del grupo y la forma de colaboración en la formación de la cultura grupal.
- c) Presupuestos sobre las personas en los sistemas organizacionales.

Huse (1975, p. 24), siguiendo a French y Bell, hace una clasificación muy similar; pero en ella desaparecen los presupuestos sobre el liderazgo, quedando la clasificación en los siguientes términos: a) Presupuestos sobre los individuos; b) Presupuestos sobre las personas en los grupos y c) Presupuestos sobre las personas en las organizaciones.

La clasificación que se presenta a continuación pretende respetar los diversos epígrafes de los autores que han intentado una clasificación y, por otra parte, separar lo que se entiende por presupuestos de lo que son nuevos valores. Esta distinción parece oportuna en cuanto que los presupuestos serían las hipótesis -confirmadas o no- presentadas por los teóricos que se han preocupado por la conducta del hombre y de los grupos en las organizaciones y los nuevos valores serían los criterios básicos, que están apareciendo y tratando de imponerse y que guían y dirigen las conductas humanas en las organizaciones.

1.- Respecto a los individuos:

- a) Los presupuestos de los que se parte son:

-La participación del individuo en su propio crecimiento y desarrollo estimula la motivación (Beckhard 1969,p.32; Bennis 1969, p. 37).

-Existe, en la mayoría de los individuos, la necesidad de crecimiento y desarrollo (Bennis 1969, p. 37) si el medio les apoya y estimula (French y Bell 1973, p. 65).

-El hombre es un ser con necesidades complejas y cambiantes (Bennis 1969, p. 22).

-La mayoría de los trabajadores desea y es capaz de realizar una mayor aportación para conseguir los objetivos de la organización que lo que ésta les permite (French y Bell 1973, p. 65) y son capaces de asumir una mayor responsabilidad en sus propias acciones (Huse 1975, p. 23).

b) Los nuevos valores que surgen son:

-Independencia y autonomía (Beckhard 1969, p. 8).

-Alta estimación y valoración personal (Beckhard 1969,p.8; Bennis 1969, p. 37).

2.- Respecto a la autoridad y el poder:

a) Los presupuestos de los que se parte son:

-El poder debe democratizarse (Beckhard 1969, p. 8).

-El poder, basado en la coacción y la amenaza, debe ser sustituido por el poder basado en la colaboración y la razón (Bennis 1969, p. 22) y en la influencia del comportamiento apropiado (Beckhard 1969, p. 8).

b) Los nuevos valores que surgen son:

- El poder debe estar relacionado con las fuentes de información, no con el status o la posición (Beckhard 1969, - p. 31).
- La toma de decisiones debe estar próxima a las fuentes - de información (Beckhard 1969, p. 36).
- La autoridad del rol y del status debe ser complementada con la autoridad del conocimiento y la competencia (Bennis 1969, p. 36).
- El líder no puede realizar todas las funciones de liderazgo y mantenimiento del grupo en todas las situaciones y los miembros deben ayudarse, realizando dichas funciones (French y Bell 1973, p. 67; Huse 1975, p.23).

3.- Respecto a los miembros en los grupos:

a) Los presupuestos de los que se parte son:

- La necesidad de pertenencia e identificación del individuo con el grupo (Bennis 1969, p. 37; French y Bell 1973 p. 66).
- La participación en el grupo motiva a los individuos a - contribuir a sus objetivos (Beckhard 1969, p. 37) y reduce las resistencias del individuo y los grupos al cambio (Bennis, 1969, p. 37).
- El grupo tiene gran influencia en la conducta de sus miembros (French y Bell 1973, p. 66; Huse 1975, p. 33).
- Los grupos son las unidades de cambio en las organizaciones, no los individuos (Beckhard, 1969, p. 31).

-En los grupos es necesaria la apertura y la confianza --
(Beckhard 1969, p. 31; Bennis 1969, p. 15); su nivel es
más bajo que el deseable (French y Bell 1973, p. 67) y -
necesario (Huse 1975, p. 23).

-En los grupos es preciso reducir la competitividad dis--
funcional y estimular la colaboración (Beckhard 1969, p.
31; French y Bell 1973, p. 66; Huse 1975, p. 23).

-La cultura de los equipos permanentes y temporales de --
las organizaciones se influye mutuamente por medio, fun-
damentalmente, de "las cabezas de puente" (jefes o miem-
bros, según los grupos) (French y Bell 1973, p. 68).

-El grupo como tal es neutral, pero por su naturaleza pue-
de ser de ayuda o perjudicial para la organización (Huse
1975, p. 24).

b) Los nuevos valores que surgen son:

-Importancia de la comunicación, confianza y colaboración
(Bennis 1969, p. 36).

-Importancia de la expresión de sentimientos y de su legi-
timación (Bennis 1969, p. 15; Beckhard 1969, p.13), el -
considerarlos como datos (French y Bell 1973, p. 67) ayu-
dará a mejorar el liderazgo, las comunicaciones, el esta-
blecimiento de objetivos, la colaboración entre los gru-
pos y la satisfacción en el trabajo (Huse 1975, p. 24).

-El sistema de recompensas se ha de hacer por los resulta-
dos y el desarrollo de las personas (Bennis 1969, p. 36).

-Es importante la competitividad en los objetivos (Bennis 1969, p. 36).

-La discusión abierta de las ideas facilita el desarrollo personal y la consecución de los objetivos (Huse 1975, p. 24).

4.- Respecto a la Organización:

a) Los presupuestos de los que se parte son:

-Son sistemas orgánicos (Beckhard 1969, p. 14; Bennis 1969, p. 15; French y Bell 1973, p. 73), que deben basarse en ideales humanísticos y democráticos (Bennis 1969, p. 15).

-Necesitan de un sistema de renovación permanente (Bennis 1969, p. 37) para poder subsistir ante el cambio rápido y constante.

-Los elementos básicos de la organización son los grupos o equipos de trabajo (Beckhard 1969, p. 31).

-Los problemas de relaciones entre los individuos y los grupos están más en función del diseño de la organización que de la personalidad de los individuos (Huse 1975, p. 23).

-La organización tiene que recompensar intrínsecamente, no sólo extrínsecamente, a los individuos (Beckhard 1969, p. 8).

b) Los nuevos valores que surgen son:

-Las necesidades del individuo son equiparables a los ob-

jetivos de la organización (Beckhard 1969, p. 8) y trabajando juntos y en colaboración, los grupos de trabajo -- pueden ser más eficaces en conseguir ambas cosas (Huse - 1975, p. 23).

-La interacción e interdependencia de los subsistemas es básica en la comprensión e intervención en las organizaciones (French y Bell 1973, p. 69; Huse 1975, p. 23).

Aunque Friedlander y Brown (1974) tratan de recoger, sintéticamente, los presupuestos de OD., son Margulies y Raia -- (1972) quienes han presentado el resumen más claro que hemos encontrado en los valores de OD.

Según estos autores, los valores se podrían establecer de la siguiente forma:

1.- "Proporcionar oportunidades a las personas para que funcionen como seres humanos, más que como fuentes de recursos en los procesos productivos.

2.- Proporcionar oportunidades a cada uno de los miembros de la organización, así como a la organización misma, para desarrollar plenamente su potencial.

3.- Tratar de incrementar la eficacia de la organización en todos sus objetivos.

4.- Intentar crear un medio ambiente en que sea posible encontrar un trabajo estimulante y creador.

5.- Proporcionar oportunidades a las personas en las organizaciones para influir en la forma en que se relacio--

nan con el trabajo, la organización y el medio ambiente.

6.- Tratar a cada ser humano como a una persona, con un conjunto de necesidades complejo, todas las cuales son importantes en su trabajo y en su vida" (p. 3).

Hasta este momento se han examinado las condiciones que se han producido en el medio en que viven las organizaciones y que afectan de tal manera a su supervivencia y viabilidad que muchos autores proponen, como la solución más adecuada, un movimiento de las Ciencias Aplicadas de la Conducta que ayude a las organizaciones a hacer frente a los retos del medio; este movimiento ha recibido el nombre de Desarrollo de la Organización(OD.)

Se ha proporcionado, en lo que llevamos expuesto, una definición de OD. y una explicación de la misma; se han presentado sus orígenes filosóficos e históricos y los presupuestos y valores que subyacen en él.

El propósito, seguidamente, es hacer un desarrollo específico de lo que OD. pretende hacer y hace y asimismo de cómo lo hace, cuando afirma que su objetivo es ayudar a las organizaciones a enfrentarse al rápido cambio que se produce en el ambiente.

Una forma clara de sistematizar dicha presentación es determinar los elementos que entran en juego en las acciones OD. y exponer lo que se entiende y se hace con referencia a cada uno de ellos.

La determinación de los elementos que intervienen en OD. se va a hacer respondiendo a las siguientes preguntas:

1ª.- ¿A quienes afectan las acciones OD.?

Por la definición dada queda de manifiesto que el objeto de las acciones OD. es la organización en su totalidad o un subsistema de la misma que sea relativamente autónomo. Por lo tanto, se descarta a las personas, en su calidad de individuos, como el objeto directo de OD., aunque indirectamente estarán éstas afectadas, en cuanto que las personas son elementos básicos de las organizaciones.

2ª.- ¿Cuál es el objetivo que tienen que conseguir las organizaciones con la ayuda de OD.?. O, dicho de otra forma, ¿Qué pretende OD. que consigan las organizaciones para que les sirva para su supervivencia y viabilidad en el medio en que existen?.

El objetivo es que las organizaciones aprendan a integrar unos mecanismos que en todo momento les hagan posible superar el reto que el medio les hace.

3ª.- ¿Cómo actúa OD. para que las organizaciones consigan ese objetivo?

La respuesta es que OD. ha adoptado un modelo de actuación para intervenir en las organizaciones y que la aplicación de este modelo se hace por medio de unas personas que son los Agentes de Cambio (7), actuando de forma específica.

Así, los elementos que intervienen en las acciones OD. son:

a) La Organización, la Organización Cliente o simplemente el Cliente.

- b) Unos objetivos que supondrán la integración de--
unos mecanismos de autoadaptación y revitaliza--
ción permanentes de la organización.
- c) Un modelo de actuación para intervenir en las or--
ganizaciones.
- d) Unos agentes de cambio, que van a aplicar el mode--
lo de actuación.
- e) Las acciones que van a realizar los agentes de --
cambio en la aplicación del modelo de actuación y
las técnicas de intervención.

Sobre cada uno de estos cinco elementos nos vamos a
centrar en lo que resta de esta primera parte de nuestro trabajo.

NOTAS

(1) - En el Capítulo correspondiente a las Intervenciones OD. se hace una presentación detallada de las diferencias entre la Técnica del Grupo de Formación y la de Desarrollo de Grupo.

(2) - FRENCH, W. piensa que el actual OD. se ha alimentado con algunas ideas de cómo puede ser mejor el mundo de la organización, por lo que cree que el Idealismo también ha influido en OD.: "Extending Directions and Family for OD.", Journal of Applied Behavioral Science, vol. 12, nº 1 (1976).

(3) Para exponer lo que es estrictamente historia del Desarrollo de la Organización (OD.) hemos seguido, fundamentalmente, a FRENCH y BELL, en su obra: "Organization Development", Prentice -- Hall, Inc. Englewood Cliffs. N.J., 1973, porque son considerados -- concretamente por FRIEDLANDER, en su artículo "OD. Reaches Adolescence": An exploration of its Underlying Values, J.App.Beh.Sc. V.12, nº 1, 1976, p. 16- como "historiadores de OD.". Son sus fuentes de información, en unos casos, la correspondencia mantenida con alguno de los creadores de OD. como R.Beckhard, R.Lippit y H.Shepard y, en otros, la "Biography of Institution" de L.P.Bradford, que explica la aparición y creación de NTL, en la que participó siendo, asimismo, uno de los pioneros de OD.

(4) - El problema de la transferencia se refiere a la forma de trasladar a la vida real de las organizaciones los conoci-

mientos aprendidos en los Laboratorios de Formación.

(5) - La Red OD. es una organización de profesionales - que se reúnen dos veces al año para ir al unísono con lo que, últimamente, se haya hecho en OD. y para cumplir los objetivos de afiliación. La organización, aunque es autónoma, está afiliada al NTL. La publicación cuatrimestral de la Red OD. es "OD. Practitioner". - Cf. BURKE, W.W., "Organization Development in transition", en J.App. Beh. Sc. V. 12, nº 1, 1976, p. 24.

(6) - No consideramos que estos datos sean exactos, a causa de la información que poseemos, pero sí son suficientemente indicativos de la evolución y extensión de OD., Cf. FRENCH y BELL, p. 29.

(7) - A lo largo de este estudio, se utilizarán, indistintamente, los términos: Agente de Cambio, Consultor OD. y Profesional OD. para referirnos al experto en la aplicación de las Técnicas OD. a las organizaciones.

C A P I T U L O I I

LA ORGANIZACION COMO SISTEMA COMPLEJO EN EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACION.

- La Organización como sistema complejo.
- Las Variables Estratégicas.
- Los Objetivos de Desarrollo de la Organización.

LA ORGANIZACION COMO SISTEMA COMPLEJO

EN EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACION.

En las definiciones que se han dado de OD. se ha observado que sus esfuerzos o acciones se centran en la organización - en su conjunto (Beckhard 1969; G. Lippitt, 1969) y en sus elementos (Beckhard 1969; Bennis, 1969; G. Lippitt, 1969; Burke y Horns tein, 1972; French y Bell, 1973).

Al ser la organización el objeto de las acciones OD., es conveniente determinar cómo OD. la concibe y qué variables organizacionales son el objeto específico de sus intervenciones.

Los teóricos y profesionales OD. consideran la organización como un sistema abierto (Bennis, 1969; Beckhard, 1969; Huse, 1975; French y Bell, 1973) debido a que el concepto tradicional de organización no resuelve una serie de problemas e inconsistencias, lo cual ha facilitado la aparición de nuevos modelos de organización, considerando a ésta desde una perspectiva de siste-

mas abiertos, que responde mejor a la realidad y que facilita a --
OD. el análisis y la comprensión de la organización, así como la -
aplicación de su modelo de actuación en la misma. Examinemos cada
uno de estos puntos.

DEL CONCEPTO TRADICIONAL DE ORGANIZACION AL CONCEPTO DE ORGANI
ZACION COMO SISTEMA COMPLEJO.

Las ideas inherentes al concepto tradicional de or-
ganización, según Schein (1965, p. 7-10), son las siguientes:

a) La coordinación del esfuerzo en servicio de la -
ayuda mútua, idea que procede del hecho de que el individuo por
sí sólo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos.

b) El logro de algún objetivo o propósito común, pa
ra que la coordinación del esfuerzo sirva para algo.

c) La división del trabajo, mediante la cual se pue
den conseguir mejor los objetivos si, de forma coordinada, dife
rentes personas hacen diferentes cosas.

d) La jerarquía de la autoridad, ya que la coordina
ción implica que cada unidad se someta a algún tipo de autori--
dad, con el fin de conseguir un objetivo común.

Partiendo de estas ideas, Schein propone la siguien
te definición operativa de la Organización: "Es la coordinación
racional de las actividades de un conjunto de personas para con
seguir algún objetivo o propósito explícito, mediante la divi--
sión del trabajo y las funciones y a través de una jerarquía de

autoridad y responsabilidad".

Esta definición de organización se refiere a la organización formal, que se diferenciaría de la social en cuanto que en ésta los patrones de coordinación surgen espontánea o implícitamente de las interacciones de las personas, sin que implique o suponga una coordinación racional para la consecución de objetivos explícitos comunes y, por otra parte, se diferenciaría de la organización informal en que en ésta los patrones de coordinación surgen entre los miembros de la organización formal, pero no están especificados en el organigrama.

Pero este concepto tradicional de organización no ha servido para explicar las interacciones de la organización formal y los grupos informales de la misma; ni las fuerzas disgregadoras que se establecen entre los grupos y que estimulan los mecanismos formales; ni las inconsistencias que surgen de los presupuestos sobre el hombre y que se ajustan a la lógica de una organización formal; pero no a cómo funciona ésta en la realidad (Schein 1965, p. 104).

Pero acaso la razón más importante, según Schein -- (p. 104), de que no sirva el concepto tradicional de organización, ha sido la de que el medio ambiente en que están las organizaciones ha ido haciéndose cada vez más inestable e incluso está presionando a la organización para que cambie, para que haga frente al reto que le hace y para que se adapte.

Además, históricamente, la Teoría de la Organización fue evolucionando, de una perspectiva de sistema altamente

estructurado y cerrado, hacia una perspectiva de sistema abierto (Kast y Rosenzweig 1970, p. 14).

Así, han ido apareciendo nuevos modelos de organización más complejos, que tienen en cuenta la relación entre los sistemas y el medio ambiente. Estos nuevos modelos tienen el inconveniente de no ser tan nítidos y completos como el clásico; pero están más próximos a lo que el investigador encuentra cuando estudia la organización (Schein 1965, p. 106).

1.- El modelo de Homans.

Según este modelo todo sistema social existe en un triple medio ambiente:

- El físico, que sería el terreno, el clima, los medios, etc.
- El cultural, compuesto por los valores, las normas y los objetivos de la sociedad.
- El tecnológico, que sería el conocimiento acumulado y los instrumentos disponibles del sistema para realizar sus tareas.

Este triple medio ambiente determina unas actividades, interacciones y sentimientos entre las personas del sistema y recibe el nombre de sistema externo.

Las actividades, interacciones y sentimientos son mutuamente dependientes y un cambio en una de las variables determina un cambio en las otras dos.

Cuando la interacción va en aumento, se producen, no sólo -

nuevos sentimientos, sino nuevas normas y estructuras compartidas, que producen nuevas actividades, no especificadas por el medio ambiente externo y que reciben el nombre de sistema interno.

Los sistemas externo e interno son mutuamente dependientes y un cambio en uno de ellos producirá un cambio en el otro. Además, ambos sistemas y el ambiente son dependientes mutuamente.

Lo más importante de este modelo es el reconocimiento explícito de diversas dependencias mutuas.

2.- El modelo sociotécnico de la Escuela Inglesa de Tavistock.

Este modelo está apoyado por estudios sobre el cambio de tecnología en la industria y el nuevo diseño de puestos de trabajo realizados por Trist, Emery y Rice y su desarrollo comprende:

a) El concepto de sistema socio-técnico, que implica:

- Que toda organización productiva o una parte de la misma es una combinación de la tecnología -exigencia de las tareas, medios físicos, máquinas disponibles- y el sistema social -sistema de relaciones entre los que están realizando las tareas-.
- Que ambos sistemas están en interacción mutua y que, en cierto grado, se determinan mutuamente.

b) El modelo de sistema abierto de las organizaciones, el -
cual supone:

- Que toda organización importa de su medio diversos elementos -información, materias primas, dinero, equipos y personas-.
- Que los utiliza en un proceso de reconversión.
- Que exporta los productos y servicios que provienen -
del proceso de reconversión.

Como consecuencia del concepto de sistema socio-técnico y -
del modelo de sistema abierto, se deduce la importancia de
establecer múltiples canales de interacción entre el medio
y la organización para que ésta última pueda hacer frente:

- . a las demandas y limitaciones de las materias primas, el
dinero, las preferencias de los consumidores, etc., que
provienen del medio ambiente y
- . a las expectativas, sistema de valores y normas de los -
miembros de la organización.

Además, las capacidades, preferencias y expectativas de los
empleados, no son sólo algo que traen con ellos a la organi
zación, sino que sufren la influencia de la naturaleza del
trabajo y de la estructura de la organización, por lo tanto,
el diseño de la organización debe tener en cuenta la natura
leza del trabajo -sistema técnico- y la naturaleza de las
personas -sistema social-.

3.- El modelo de los grupos en solapamiento de Likert.

Este modelo añade dos ideas a los otros dos:

- a) Las organizaciones se pueden conceptualizar como sistemas de grupos en solapamiento.
- b) Los grupos en solapamiento están unidos entre sí por individuos que ocupan posiciones claves, de doble pertenencia, que sirven como "cabezas de puente" entre los grupos.

Este modelo hace resaltar dos aspectos:

1º. El medio ambiente, muy importante para todo grupo o sistema, es un conjunto de grupos o sistemas, cada uno de los cuales se compone de tres partes o niveles:

- Sistemas de gran tamaño o supersistemas, como puede ser todo el sistema de las organizaciones que realizan tareas similares o toda la sociedad.
- Sistemas del mismo nivel.
- Subsistemas dentro de un sistema dado -grupos de trabajo, formales o informales-.

2º. La organización está unida a su ambiente a través de personas claves, que ocupan posiciones en el ambiente y en la organización.

Todo lo anterior sugiere dos cosas:

- . Que un punto de entrada importante para intervenir en la organización es analizar las relaciones sistema-ambiente.
- . Que las partes del medio ambiente no son independientes -

entre sí y, por lo tanto, si la organización ha de comprender su medio ambiente y enfrentarse a él tiene que encontrar y comprender sus interdependencias con dicho ambiente.

4.- El modelo de los roles en solapamiento de Kahn.

Propone este modelo que, en lugar de centrarse en los grupos, se debe considerar "el conjunto del rol".

Si se consideran los puestos formales de la organización como las funciones y el rol como la conducta que se espera de cada persona que ocupa un puesto, se puede preguntar: la persona que realiza un rol organizacional, ¿con quienes está unida o asociada para realizar su rol?. El conjunto de personas con las que se relaciona para realizar su rol constituye el "conjunto del rol". De esta forma se puede ver a la organización como un conjunto de "conjuntos del rol" por el cual, los miembros de un "conjunto del rol" esperan cosas diferentes de la persona focal, esto es, de la persona con la cual todos se relacionan por razón de su trabajo.

Otra forma de ver la organización es según la ambigüedad del rol, por el que los miembros de un "conjunto del rol" no consiguen comunicar a la persona focal la información que ésta necesita para realizar su rol.

De esta manera, las expectativas, actitudes, sentimientos y acciones de los miembros del "conjunto del rol" estarían relacionados con los factores de la organización -catego-

ría, tipo de trabajo, sistema de premios, etc.-; con los factores de la personalidad de la persona focal y los miembros del "conjunto del rol"; y con los factores interpersonales que caracterizan las relaciones interpersonales -con fianza, poder, dependencia, etc.-.

Este modelo subraya de nuevo el alto grado de interdependencia de variables organizacionales tales como: categoría, localización de la posición en la estructura, expectativa del rol, percepción de tales expectativas, patrones de resolución del conflicto, y eficacia en la realización del rol.

5.- Los Neoestructuralistas -Lawrence y Lorsch y Galbraith-

Este modelo surge de las investigaciones sobre la estructura de la organización y parte de los hallazgos de Burns y Stalker (1961), según los cuales, en las organizaciones estables, que dependen de una tecnología estable, se da un sistema de dirección mecanicista; pero en las organizaciones que tienen una tecnología más dinámica se dan sistemas orgánicos en los que se presta menos importancia a las reglas formales, las decisiones se toman a niveles jerárquicos más bajos y la comunicación es más horizontal que vertical.

Woodward (1965), siguiendo en esta línea de investigación, encuentra que la naturaleza de los procesos de producción de la organización determina el número de niveles jerárquicos y la amplitud del control. Lawrence y Lorsch (1967), -

continuando en esta línea, desarrollaron un modelo para identificar los factores que influyen en la eficacia de la organización, según los diferentes medios ambientales con los que ésta interactúa.

Este modelo establece dos tipos de procesos. Un proceso de diferenciación, por el cual cada parte o unidad funcional de la organización -producción, investigación, ventas- interactúa con una parte diferente del medio y desarrolla, con este motivo, una orientación que refleja su adaptación a esa parte del medio. Establece asimismo un proceso de integración, según el cual las diferentes orientaciones de las diversas unidades funcionales deben estar coordinadas para que la organización funcione eficazmente.

Uno de los conceptos de este modelo, comprobado empíricamente, es que cada organización debe establecer el grado óptimo de diferenciación e integración según la tendencia al cambio de las diferentes partes de su ambiente y según el diagnóstico del área funcional que le da a esa organización más ventajas específicas para un funcionamiento eficaz.

Lawrence y Lorsch estudiaron, según este modelo, las características de las organizaciones eficaces y encontraron -- que, cuanto mayor es la tendencia al cambio del medio ambiente, menor es el grado de estructuración formal de la organización; los miembros de la organización están más orientados hacia la tarea y mayor es la perspectiva de tiempo de la unidad funcional, esto es, el tiempo que tarda la empresa, el departamento o la división en recibir información

sobre los productos y servicios.

Encontraron también que la bondad de integración de las unidades funcionales claves estaba en función de la calidad de la solución de los conflictos que se producen entre ellas; que los directivos que más influían en la solución de los conflictos eran los que tenían la información clave y los que estaban en el área funcional que tenía más posibilidad de conseguir mayor ventaja competitiva; pero su influencia no estaba relacionada con su alta categoría, con su edad o con el número de años de servicio en la empresa.

Asimismo, en las empresas eficaces, la comunicación tendía a ser abierta y de confrontación, en lugar de evitar o suprimir los temas conflictivos; las decisiones tendían a tomarse a niveles más bajos y los conflictos a resolverse a esos mismos niveles.

Este modelo facilita el diseño de la organización cuando se examina: dónde se encuentran las mayores ventajas competitivas; cuáles son las propiedades de las diferentes partes del medio ambiente y cuáles las actitudes y predisposiciones de los diferentes directivos; y, según el diagnóstico realizado, cuándo se establecen, explícitamente, el grado de diferenciación y los mecanismos de integración -directivos y grupos o equipos con responsabilidad de hacer de intermediarios entre las unidades claves- que sean necesarios.

J.R. Galbraith (1969), revisando los estudios empíricos -

realizados hasta el momento, determina que el factor clave que aglutina los resultados anteriores es la posibilidad de predecir la tarea en la que está trabajando la organización.

Cuanto más pronosticable es la tarea, más clara será la jerarquía de autoridad, más formales las reglas y procedimientos; y cuanto más incierta es la tarea mayor será la información que haya que procesar para tomar decisiones. Por otra parte, cuanto más complejo es el diseño del producto y más grande es la interdependencia de las partes, mayor será la información que tiene que fluir entre dichas partes.

Con lo cual, el diseño de la organización es un problema de creación del número y las clases apropiados de canales o sistemas de información, de acuerdo con las necesidades de la organización.

Este modelo neoestructuralista es prometedor, porque tiene en cuenta factores estructurales y la dinámica de la organización, esto es, cómo está diseñada la organización y la clase de actitudes y respuestas de los miembros de la misma para cumplir sus roles (Schein 1972, p. 114).

Hasta aquí se ha visto cómo el modelo tradicional de organización no responde a las exigencias de cambio cada vez más rápido del medio ambiente y a las disfunciones que se crean entre los elementos internos y procesos organizacionales; cómo, ante estas exigencias y carencias, se han ido desarrollando nuevos modelos de organización que perciben a ésta como un sistema complejo que interactúa con su medio y que explica mejor

la realidad apoyándose en trabajos empíricos. Ahora, es oportuno presentar las características de la organización desde la -- perspectiva de los sistemas abiertos, para ver cómo los teóricos y profesionales OD. las adaptan a su propósito de cambio - planificado y las aplican en su actuación en las organizaciones.

LA ORGANIZACION DESDE LA PERSPECTIVA DE SISTEMAS ABIERTOS.

Según Kast y Rosenzweig (1970, 1976, p. 16) la Teoría de Sistemas ha surgido como un intento "de desarrollar los principios científicos y ayudarnos a luchar con los sistemas dinámicos, cuyas partes interactúan en alto grado". En este sentido, - una de las mayores aportaciones de Bertalanffy es el haber establecido la distinción entre sistemas abiertos y sistemas cerrados, utilizando como criterio la relación de dichos sistemas con su medio ambiente.

Por otra parte, en la clasificación de los sistemas del universo que hace K. Boulding (1956, p. 197-208), los sistemas sociales o de la organización humana están en el área de los sistemas abiertos y se los especifica como sistemas en los que - se tiene en cuenta el contenido y significado de los mensajes, la naturaleza y la dimensión de los sistemas de valores, la utilización del lenguaje, la palabra escrita, los símbolos y la compleja gama de las emociones humanas.

Uno de los primeros y mejores análisis de las organizaciones sociales, desde la perspectiva de sistemas abiertos, es el realizado por Katz y Kahn en 1966, al que han seguido las aportaciones de diversos autores (Kast y Rosenzweig, 1970; Huse y Bowditch 1973; Seiler 1967), que han contribuido a determinar más - específicamente las características de las organizaciones sociales consideradas como sistemas abiertos.

Fijándonos, en primer término, en las características, tendremos que:

a) La organización social, concebida como sistema -- abierto, supone que tiene una constante interacción con su medio del que toma materias primas, personas, energía e información, todo lo cual transforma o convierte en productos y servicios, que son exportados al medio, siguiendo una pauta de intercambio con el mismo de carácter cíclico (Schein 1965, 1972, p. 115).

b) La entropía negativa.- Según la ley de la entropía, todas las formas de organización se mueven hacia el desorden, la falta total de transformación de sus recursos y la muerte. Esta tendencia es positiva en los sistemas cerrados. Sin embargo, en los sistemas abiertos y, concretamente en las organizaciones sociales, la entropía se puede detener y transformar en entropía negativa mediante el proceso de una mejor organización y una mayor habilidad para transformar los recursos que son importados del medio exterior.

c) El equilibrio dinámico.- Como consecuencia de la entropía se mantiene en los sistemas abiertos cierta constancia en el intercambio energético, de modo que el sistema se caracteriza por un estado estable.

En las organizaciones sociales el estado estable no supone un completo equilibrio o inmovilidad, puesto que se produce en el sistema un continuo intercambio de energía con el medio ambiente; pero lo que no cambia es la proporción de los intercambios y las relaciones entre las partes. Esta tendencia hacia el

equilibrio se debe, fundamentalmente, al principio de la conservación del carácter del sistema; es el equilibrio cuasi estacionario de K. Lewin (1947), que consiste en que el ajuste realizado en una dirección queda equilibrado por un movimiento en dirección opuesta, lo cual produce movimientos compensatorios aproximados. Por esto podemos hablar de equilibrio dinámico, precisamente porque en los sistemas sociales el ajuste nunca es perfecto y porque las interacciones entre los subsistemas entre sí y de todo el sistema con el medio son continuos (Katz, Kahn, 1966).

d) El Feedback.- Un elemento básico de los productos introducidos en el sistema por la interacción con su medio es la información, cuya función consiste en proporcionar al sistema datos sobre su ambiente y sobre su propio funcionamiento en relación con dicho ambiente. La información que el sistema recibe -- del medio exterior de cómo dicho ambiente percibe y es afectado por el sistema es, por una parte, de clase negativa y, por otra positiva o feedback positivo y negativo.

Pero no toda la información que llega al sistema con sigue que éste reacciones, sino sólo aquella información que los mecanismos de percepción y de codificación del sistema son capaces de captar de introducir en el mismo. Estos mecanismos de percepción y de codificación están determinados por la naturaleza de las funciones del sistema (Katz y Kahn, 1966, p. 31).

e) La diferenciación.- Los sistemas abiertos se mueven hacia la diferenciación y elaboración que, en las organizaciones sociales, se concreta en la multiplicación y complicación de sus roles y en la especialización de sus funciones como conse

cuencia del principio general de la organización y de la mecanización progresiva, según la cual, originariamente, los sistemas abiertos están gobernados por la interacción dinámica de sus componentes; pero a medida que se van desarrollando, se establecen ordenamientos fijos y condiciones restrictivas que hacen más eficiente al sistema y a las partes de que éste se compone; pero -- que disminuyen gradualmente y eliminan con el tiempo la equipotencialidad del mismo (Katz y Kahn, 1966, p. 35).

f) La Equifinalidad.- Esta característica supone el principio de que un sistema puede alcanzar el mismo estado final a partir de condiciones iniciales diferentes y por caminos díversos (Katz y Kahn, 1966, p. 35).

f) El ser sistemas inventados.- Los sistemas sociales, las organizaciones, están hechos por el hombre y anclados en las percepciones, creencias, motivaciones, hábitos y expectativas propios de los seres humanos (Katz y Kahn, 1966, p. 42); son imperfectos, por lo cual se pueden desmoronar de un día para otro o, por el contrario, sobrevivir indefinidamente.

Según una perspectiva sistémica, de las características de las organizaciones sociales se deducen importantes consecuencias para el estudio, comprensión e intervención en las mismas:

1ª.- De la concepción sistémica de las organizaciones sociales se deduce que, al ser inventadas, no se puede hacer una analogía perfecta entre los sistemas sociales y los sistemas físicos o biológicos. Por lo cual, hay que proceder cuidadosamente para comprenderlas en su especificidad y no pretender aplicar

a las organizaciones sociales unas conclusiones que serían lógicas e evidentes para otros sistemas, sean éstos cerrados o abiertos (Katz y Kahn, 1972).

2ª.- La consecuencia de percibir la organización como sistema abierto que más se ha señalado es la de que los subsistemas, al estar en continua interacción dinámica y consecuente interdependencia, un cambio introducido en uno de ellos producirá un impacto en el resto de los subsistemas (French y Bell 1973, p. 78; Huse 1975, p. 36).

3ª.- El concepto de equifinalidad del sistema sugiere dos ideas importantes, la primera se refiere a que hay que deshacerse de la idea de la relación causa-efecto o de monocausalidad de los sistemas cerrados (Kast y Rosenzweig 1976, p. 24), debiendo sustituir dicha idea por la de la causalidad múltiple, según la cual un hecho tiene lugar como resultado de muchas fuerzas actuando según una relación compleja mutua (Huse 1975, p.38).

Asimismo, se sugiere deshechar la idea de que existe "la mejor vía o forma" de lograr un objetivo; por el contrario, un resultado satisfactorio se puede conseguir utilizando diferentes "inputs" y transformándolos de diversas maneras. Esta idea está avalada por los resultados empíricos de las teorías de la contingencia de la organización y del liderazgo (Kast y Rosenzweig, 1976).

4ª.- Desde un punto de vista de análisis y comprensión de los sistemas, la idea de causalidad múltiple sugiere que, en los sistemas complejos, es imposible para la mente humana comprender el infinito número de fuerzas en funcionamiento. Pero es

precisamente utilizando una perspectiva sistémica como podemos - delimitar los subsistemas, comenzando por los más simples e ir - ascendiendo en grado de complejidad (Huse 1975, p. 38) y así comprender mejor su multiplicidad de propósitos, funciones y objetivos.

5ª.- Otra consecuencia importante de analizar y en-- tender las organizaciones sociales como sistemas es el concepto de función. Una variable está en función de otra si un porcentaje de cambio de la primera varía con la segunda. Así, el concepto de función supone una relación de dependencia entre dos o más variables. Para un análisis de la organización desde una perspectiva sistémica, el concepto de función ayuda a evitar juicios normativos de bien y mal y favorece la comprensión de la interdependencia entre las variables.

Sin embargo, el análisis funcional puede conducir a - dos posibles errores, uno es que por el mero hecho de que una conducta particular se produzca y parezca tener una función, no necesariamente dicha función es pretendida, puesto que la conducta tiene consecuencias pretendidas y no pretendidas (Huse 1975, p. 39). El segundo error es pensar que, porque un patrón de conducta es funcional para un subsistema, será también funcional para todo el sistema del que aquél forma parte. La evidencia nos de-- muestra cómo, en las organizaciones sociales, los objetivos de - un subsistema pueden ser funcionales para tal subsistema y dis-- funcionales para el sistema total (Huse 1975, p. 39).

6ª.- Una consecuencia más de considerar las organizaciones sociales como sistemas abiertos es que sus límites no son

físicos porque el sistema social es independiente de cualquier - parte física dada y puede eliminarla o reemplazarla, ya que, como entramado de acontecimientos que es, no tiene una estructura separada de su funcionamiento (Katz y Kahn 1972, p. 40).

En razón a la existencia de un continuo trasvase entre el sistema y su ambiente, se han tratado de definir los límites del sistema como permeables. Estos límites formarían las líneas de demarcación para definir la actividad apropiada del sistema, constituirían las barreras para muchas interacciones entre el interior y el exterior del sistema, al tiempo que funcionarían como mecanismos facilitadores de determinados tipos de transacciones necesarias para el funcionamiento de la organización y ayudarían a establecer el campo de las actividades de la misma.

Uno de los aspectos destacables de los límites de la organización estaría relacionado con la diferenciación que se produce en los sistemas. Los sistemas, en su tendencia a la multiplicación y especialización de sus roles y funciones por una parte, y a la constante interacción con el medio por otra, tienden a cambiar y flexibilizar sus límites para acoplarse con el medio.

Otro de los aspectos más destacables de los sistemas respecto a sus límites es el de las zonas de contacto del sistema con otros sistemas de su medio. Estas zonas de contacto son múltiples y en ellas es donde se producen los procesos transaccionales que implican la importación de energía, materiales, personas e información y la exportación de los productos y servicios. Y es precisamente en esas zonas de contacto con otros sistemas -

donde los límites del sistema son más difíciles de definir, ya - que para determinados procesos de la organización o del sistema no es posible establecer criterios válidos que puedan precisar - a qué sistema concreto pertenece un proceso determinado (Kast y Rosenzweig 1976, p. 20).

7.- De la existencia de las organizaciones en un am biente dinámico y compuesto de otros sistemas el cual, de dife-- rentes formas, hace demandas y pone limitaciones a la organiza-- ción, se deduce una consecuencia importante, si se desea que la organización cumpla adecuadamente con sus propósitos y objetivos, cual es la de tener muy presente que, al realizar su diseño, se tenga en cuenta dichas demandas y limitaciones.

8.- Los mecanismos de feedback que posee la organi-- zación para captar la información hacen necesarios otros mecanis-- mos que, como los adaptativos y los de mantenimiento, faciliten la respuesta de la organización a la información recibida. Dichos mecanismos se hallan, frecuentemente, en conflicto, ya que los - adaptativos proporcionan al sistema el ajuste al cambio, permi-- tiéndole responder a las exigencias de los cambios internos y ex ternos. Por otra parte, los mecanismos de mantenimiento sirven - para que el equilibrio sea permanente, asegurando que los subsis-- temas y el sistema total están de acuerdo con su medio. Las fuer-- zas de mantenimiento son conservadoras y tratan de impedir al -- sistema que el cambio sea tan rápido que los subsistemas y el -- sistema total pierdan el equilibrio.

Otra consecuencia que se deduce de esto es que tales fuerzas o mecanismos adaptativos y de mantenimiento, al crear --

con frecuencia tensiones y conflictos, éstos serían, por sí mismos, naturales y no necesariamente disfuncionales al sistema -- (Kast y Rosenzweig 1976, p. 23).

9ª.- Al contemplar las organizaciones desde la perspectiva sistémica, puesto que están compuestas de subsistemas y son ellas mismas un subsistema de un supersistema -el sistema educativo, el industrial, etc.- otra de las consideraciones que se deduce es la de la existencia de una estructura jerárquica: las personas, en la organización, forman grupos, los grupos forman los diversos departamentos y éstos las divisiones. Según los diferentes autores esta estructura jerárquica va más allá de la necesidad de la unidad de mando o de otras consideraciones relacionadas con la autoridad, y se basa en la necesidad de una combinación de los subsistemas en un sistema más amplio, con el fin de coordinar sus actividades y procesos (Kast y Rosenzweig 1976, p. 22).

10ª.- Una última consecuencia es que la organización, al estar compuesta de muchos subsistemas en interacción dinámica entre sí, en lugar de analizar los fenómenos organizacionales -- por las conductas de los individuos, importa más analizarlos por la conducta de los subsistemas, ya que se les concibe como grupos, como roles o según otro concepto diferente (Schein 1972, p. 116).

Estas conclusiones sobre las organizaciones como sistemas abiertos las aplica OD. en dos áreas claramente diferenciadas; pero al mismo tiempo interrelacionadas: el área del análisis para el diagnóstico de la organización y el área de la planificación para su actuación en la misma.

Por lo que se refiere al análisis de la organización con el fin de diagnosticar su estado, OD. recoge de las consideraciones y conclusiones anteriores los siguientes elementos:

1.- Los mecanismos de información y feedback de la organización serán las fuentes de aportación de datos sobre los que OD. realiza los análisis.

2.- OD. se sirve de la idea de la interacción dinámica de los subsistemas para comprender el comportamiento de la organización, partiendo del análisis del comportamiento de los subsistemas, no de la conducta de los individuos (Schein 1972, p. 116).

3.- Este mismo concepto de interacción e interdependencia dinámica de los subsistemas y la idea de causalidad múltiple sirven a OD. para la determinación de las causas que producen los hechos y para la previsión de cómo los hechos pueden incidir, de diferentes formas y en diferente grado, en los subsistemas.

4.- OD. utiliza el concepto de función para realizar un análisis funcional de los sistemas que evite juicios normativos y ayude a especificar las relaciones e interacciones de acuerdo con criterios más objetivos.

5.- El concepto de coordinación, subyacente a la jerarquización de los sistemas, es utilizado por OD. para armonizar los diversos objetivos y funciones de los subsistemas en la consecución del propósito de la organización.

6.- OD. se sirve asimismo de la idea de la jerarquía

zación de los sistemas y subsistemas como medio de analizar la organización a niveles apropiados para la comprensión de la misma y con el fin de no perderse en la multiplicidad de funciones y objetivos (Huse 1975, p. 52).

7.- OD. tiene muy presente que las organizaciones poseen límites flexibles y variables y zonas de contacto entre sistemas y subsistemas como para juzgar que la necesaria delimitación y aislamiento de las variables que estudia es siempre arbitraria.

El otro área de interés es el de la planificación de las Acciones de OD. para la consiguiente intervención en la organización. OD. recoge, de las anteriores consideraciones, los siguientes conceptos:

12.- Que debido a la interacción e interdependencia dinámica de los subsistemas, una intervención o cambio en uno de los sistemas afectará al resto y, por tanto, se puede intentar cambiar la organización actuando directa o indirectamente sobre sus subsistemas (French y Bell, 1973; Huse, 1975).

22.- El concepto de equifinalidad se utiliza de diversas formas en la planificación de las Acciones OD. para movilizar los recursos propios de la organización, como medio de conseguir sus objetivos sin tener que recurrir a recursos extraños a la misma.

32.- OD. se sirve de los mecanismos de feedback para conocer los efectos y resultados de su actuación y para establecer un sistema de evaluación que los tenga presentes.

49.- La idea de que la organización existe en un am
biente que está compuesto de sistemas que hacen sus demandas y
tienen sus necesidades está muy presente en la planificación de
las Acciones OD. para conseguir que la organización logre sus
objetivos en el medio en el que continuamente interactúa.

50.- OD. se sirve del concepto de equilibrio dinámi
co y de las funciones de los mecanismos de adaptación y manteni
miento para contemplar los conflictos y crisis como naturales y
no necesariamente como disfuncionales, tratando de actuar de --
forma que se consiga el ajuste entre dichos mecanismos y, con -
ello, un nuevo equilibrio dinámico (Kast y Rosenzweig, 1970).

LAS VARIABLES ESTRATEGICAS DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACION.

Una vez expuesto el concepto que de la organización tiene OD. y establecidas las consecuencias que para la misma se sacan de la perspectiva sistémica de la organización queda, para finalizar esta sección, determinar cuáles son las variables estratégicas que se utilizan en las Acciones OD. para actuar en -- las organizaciones.

Al analizar las variables que han utilizado en su actuación en las organizaciones las diversas corrientes de cambio organizacional, se pone de manifiesto dos hechos importantes.

Uno de estos hechos es que cada una de las aludidas corrientes de cambio se ha centrado, en general, en una de estas tres variables: Estructura, Tecnología y Personas, con el fin de mejorar una cuarta: Las Tareas.

El otro hecho es que, aunque las diversas corrientes de cambio organizacional han mantenido su carácter a lo largo de su historia, en la elección de sus variables estratégicas se ha producido una evolución a tener en cuenta en el resto de las variables.

Desde una perspectiva sistémica, Leavitt (1965, p. - 1144) determina que las variables más importantes de las que se preocupan las diversas corrientes de cambio organizacional son - las siguientes:

1ª.- Las Tareas.

Se refiere en ellas a la razón de ser de la organización y, en concreto, a la producción de bienes y servicios, incluyendo las múltiples tareas menores, diferentes entre sí; pero significativas desde el punto de vista operativo. Dicho de otra manera, estas tareas serían los objetivos de la organización (Clark 1972, p. 38).

Desde una perspectiva sistémica es manifiesto que los objetivos de la organización influyen directamente en el resto de las variables.

2ª.- Las Personas

Hace referencia a los individuos, con sus actitudes y expectativas, diferentes según la edad, la educación, la posición social. Estas personas, al ir renovándose en razón de los mecanismos de selección y del cambio que se produce en el medio en que viven, inciden en el resto de las otras variables.

3ª.- La Tecnología.

Se refiere a los instrumentos técnicos para la solución de problemas y a las técnicas de medición del trabajo, las computadoras, etc. Se incluyen aquí, tanto las máquinas como los programas.

Los cambios en la tecnología se pueden producir modificando las tareas o los métodos de producción, cuyo cambio afectará, a su vez, a la estructura y a las personas.

4a.- La Estructura.

Por ella se entienden los sistemas de comunicación, de autoridad, los flujos de trabajo. Otros autores incluyen aquí los métodos de toma de decisiones y de solución de problemas (Clark 1972, p. 28).

Estas variables son utilizadas por las diferentes corrientes organizacionales de forma muy clara y diferenciada.

La corriente estructuralista elige la variable estructura. Se preocupa de los subsistemas formales de la organización y de la manera en que aquéllos están unidos e interactúan. Con los nuevos estructuralistas (Lawrence y Lorsch, 1969) se pone el énfasis en la Teoría de la Contingencia del Diseño de la Organización, según la cual no existe la "mejor forma" de planificar las organizaciones, sino que éstas deben ajustarse a su medio ambiente.

La corriente tecnológica se centra en los flujos de la información de los materiales, de las órdenes de pedidos y entregas. También se preocupa de la tecnología y de la naturaleza de la misma, por la influencia que tiene en los diversos flujos.

La corriente humanista se centra en la variable "personas": la conducta del individuo, sus necesidades, creencias y expectativas; las interacciones del individuo con el grupo, las relaciones entre los grupos y el desarrollo de las normas grupales; y la interacción del individuo con la organización.

A lo largo de la historia de las corrientes de cambio organizacional se percibe una tendencia a la consideración -

de otras variables, aunque se mantiene el énfasis dado a las variables específicas.

En la corriente estructuralista, desde los primeros enfoques que trataban de mejorar la ejecución de la tarea mediante una mejor definición y división de los puestos de trabajo y el establecimiento de relaciones adecuadas entre ambos, se ha -- llegado a la descentralización de la estructura. Ello ha beneficiado la reducción de los costes de coordinación y ha aumentado las posibilidades de control y mejorado los beneficios, todo lo cual se supone que contribuye a aumentar la motivación de los administrativos; pero también dicha descentralización hace más flexible la estructura y, por tanto, ofrece mayores posibilidades de variar la tecnología de las unidades descentralizadas (Leavitt, 1965).

Posteriormente, se ha propuesto que el diseño de trabajo tenga en cuenta, no sólo la tarea y las variables técnicas, sino también las variables sociales.

La corriente tecnológica que, en un primer momento, con la Administración Científica del Trabajo, se ha centrado en mejorar el rendimiento de las máquinas y el de los flujos de trabajo, debido a la Investigación Operativa y a la utilización de computador en el procesamiento de la información, ha pasado a tener muy en cuenta su incidencia en las variables "estructura" y "personas". Pero lo más significativo es que las nuevas técnicas, como la Programación Linear y no-Linear y las Técnicas de Simulación en la Toma de Decisiones son cada vez más sofisticadas, debido, en parte, a la necesidad de tratar las múltiples variables

que inciden en la ejecución de las tareas y en los resultados y, en parte, porque se ha visto que hay que atender a las variables humanas y estructurales para mejorar la eficacia de la organización.

Pero es en la corriente humanista en la que vamos a examinar más detenidamente el corrimiento que, de la variable -- "personas", se ha producido al resto de las variables.

La corriente humanista ha tratado de cambiar la organización modificando la conducta de las personas como medio de -- conseguir cambios en la estructura y en la eficacia de la organización.

Inmediatamente después de la Segunda Guerra Mundial, los científicos de la Conducta trataban de modificar la conducta de las personas utilizando técnicas manipulativas, basándose en el establecimiento de una relación cálida entre las personas y utilizando, a continuación, esta relación como palanca para -- conseguir el cambio buscado. Aunque Lewin (1945), Coch y French (1948) utilizaron nuevas técnicas de cambio sirviéndose de la -- implicación de las personas y la presión del grupo, estas nuevas técnicas, a juicio de Leavitt (1965, p. 1.153), no dejan de ser manipulativas.

El siguiente paso en el desarrollo de la corriente -- humanista consiste en centrarse en la variable poder. Tiene sus comienzos, a nivel personal, en la terapia centrada en el cliente (C. Rogers, 1951) y a nivel de grupo en la dinámica aplicada a los grupos (Bradford, Gibb y Bene, 1964) en cuyas acciones de

cambio, desde el punto de vista teórico y práctico se propone, - como fin explícito, proporcionar igual poder al sujeto de cambio que al consultor. Esta nueva orientación, no sólo se limita a -- aplicar sus principios y técnicas en la relación cliente-consultor y en los grupos, sino que lo hace en las organizaciones; aunque en este terreno la teoría ha sido menos clara y las técnicas más escasas (Leavitt, 1965, p. 1.157).

Como hemos observado en la historia de OD., esta corriente humanista tiene una de sus puntos de arranque en los Grupos de Formación aplicados a la empresa; pero lo importante son las variables específicas que utiliza, ya que no se limita a la variable "personas", sino que también se preocupa de las estructuras, los procesos y los roles organizacionales (Beckhard 1969, p. 27; Bennis 1969, p. 80).

Huse y Bowditch (1973), presentan a OD. como integradora de las corrientes Estructuralista, Tecnológica (Flujos de Trabajo) y Humanista, según la cual las variables estructura-diseño, producción-tecnología y personas se deben contemplar simultáneamente.

Friedlander y Brown (1974, p. 57), en un análisis del movimiento OD., establecen como variables estratégicas del mismo, los elementos personas y tecnología y los conceptos de procesos y estructuras organizacionales, porque "los procesos y las estructuras organizacionales constituyen el principal lazo de unión entre los inputs humanos y tecnológicos de la organización" (p. 52).

Aunque está clara la elección de OD. sobre su objeto

de actuación de las organizaciones, puede parecer que dicho objeto es demasiado comprehensivo. Sin embargo, OD. no quiere realizarlo todo, aunque sí ayudar a todo el sistema en el que interviene.

El movimiento OD. quiere ayudar a todo el sistema, - porque se basa en la concepción de la organización como sistema abierto en el que la interrelación e interdependencia de los subsistemas y del sistema con el medio es una de sus principales características. Por lo tanto, no puede dejar fuera de su consideración los elementos principales que componen dicho sistema.

Además, OD., por razón del modelo que utiliza en su intervención en las organizaciones, no se preocupa tanto de las variables con las que trabajar como de la forma en que va a actuar para ayudar a todo el sistema del que dichas variables forman parte. Según su modelo de actuación en las organizaciones, - las Acciones OD. tratan de que las fuerzas del sistema estén implicadas en dichas Acciones, que la actuación se oriente a la -- realización de los intereses de los componentes individuales del sistema y de los objetivos de toda la organización y que dicha - actuación tenga presente las demandas y limitaciones del ambiente.

OD. no quiere realizarlo todo, ya que su actitud es de colaboración con los teóricos y profesionales de otras disciplinas, buscando su ayuda en los problemas que sobrepasan su competencia o preparación y formando equipos interdisciplinarios con especialistas en otras tareas para poder diagnosticar y solucionar más adecuadamente los problemas (Huse 1975, p. 66).

LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACION.

Como hemos establecido anteriormente, otro de los elementos que componen las Acciones OD. son los objetivos.

En esta parte vamos a tratar de determinar cuáles son los objetivos OD. y, para ello, intentaremos responder a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los objetivos que se propone conseguir OD. cuando actúa en las organizaciones?.

Por una parte, se puede decir que los objetivos de OD. son los de ayudar a que la organización consiga lo que se propone cuando ésta desea contratar los servicios de los Profesionales OD.

Aunque es cierto que OD. se propone ayudar a la organización también lo es que en muchas ocasiones los objetivos manifiestos, por los que la organización acude a los servicios de los Profesionales OD. no son los objetivos que realmente desea conseguir, lo cual supone que la organización tiene objetivos latentes que no ha sido capaz de manifestar o descubrir. Esta es una tarea propia de la actuación del Profesional OD. y sobre la que volveremos más adelante.

Aunque los objetivos de OD. no son necesariamente ayudar a que la organización consiga lo que se propone cuando recurre a los Profesionales OD. sí hay, sin embargo, unos fines más generales y abstractos en los que se engloban todo tipo de objetivos específicos y concretos que se pueden presentar a toda organización. Estos fines pueden expresarse con la palabra eficacia o "sa

lud" de la organización (Beckhard 1969), y éste sí es el objetivo que las Acciones OD. se proponen conseguir y que se identifica con los fines de la organización. Así, de acuerdo con la definición que en su momento se dio de ésta, OD. trata de conseguir la salud y la eficacia de la organización, por medio de sus intervenciones.

Vamos a definir, en primer lugar, lo que entendemos por salud de la organización y, a continuación, explicitar de qué forma se propone OD. ayudar a la organización para que sea sana y saludable, lo cual nos va a llevar a determinar los objetivos operativos de OD., esto es, lo que trata de conseguir OD. con su actuación en las organizaciones para que éstas sean sanas y saludables.

El concepto de salud de la organización.

En la forma en que tradicionalmente se concebía la organización, se tenía como criterios del buen funcionamiento de la misma, de su eficacia: la alta productividad, los máximos beneficios, el servicio eficiente, la buena moral, etc.; pero se ha visto que este tipo de criterios es insuficiente para determinar el buen funcionamiento de la organización cuando a ésta se la considera desde una perspectiva sistémica, ya que, al tener la organización múltiples objetivos y funciones, algunos de éstos pueden estar en conflicto (Schein 1977, p. 117). Así, una organización, puede ser eficaz en cuanto que los productos que lanza al mercado responden a las exigencias de los consumidores; pero puede no ser eficiente, debido a la mala utilización de sus recursos.

Los Teóricos y Profesionales de la Organización, al -

abordar a ésta desde una perspectiva sistémica han tratado de establecer un nuevo concepto de eficacia y nuevos criterios para - determinarla.

Aquí utilizaremos el concepto de salud de la organización para expresar la capacidad que tiene la organización, como sistema abierto, para sobrevivir, adaptarse, auto-conservarse y crecer, independientemente de las funciones particulares que - realice (Schein 1972, p. 118).

Creemos que el término salud ayuda a librarnos del -- concepto de eficacia de la organización, más propio de la forma - tradicional de concebir la misma y, al mismo tiempo, es más idó--neo que el concepto de competencia de la organización, el cual se limita a expresar la eficacia y eficiencia de la misma (Huse y -- Bowditch, 1977), esto es, a ajustar los objetivos y las necesidades de sus componentes; pero se olvida de su capacidad de adaptación, autoconservación y crecimiento.

Los criterios de la salud de la organización.

Aunque existe una coincidencia básica entre los autores que han tratado de establecer los criterios de la salud organizacional, no hay un acuerdo sobre los mismos, debido, fundamentalmente, a que no todos los autores coinciden en los mismos criterios.

Algunos autores consideran como criterio de salud de la organización la integración del sistema, ya se trate de la integración de las necesidades individuales y los objetivos de la -

organización (Argyris, 1964), de la integración de los objetivos personales y los de la organización (MacGregor, 1960), de la integración de la preocupación por la producción y por las personas - (Blake y Mouton, 1964) o del equilibrio en la integración y diferenciación de las partes de la organización, en relación con el medio en que existe (Lawrence y Lorsch, 1964).

Otros autores, como Schmuck (1977, p. 9), consideran como criterio la adaptabilidad de la organización al medio, esto es, la capacidad que ésta tiene para solucionar sus problemas y reaccionar con flexibilidad a las demandas del medio ambiente.

Finalmente, otros autores como Bennis (1962) establecen múltiples criterios de salud de la organización. Además del de adaptabilidad, establecen otros criterios como el sentido de identidad o conocimiento que posee la organización de lo que es, de sus objetivos, de lo que tiene que hacer, así como de la manera en que los miembros de la misma entienden y comparten dichos objetivos y la capacidad de comprobar la realidad o la habilidad para descubrir, percibir adecuadamente e interpretar correctamente las características más importantes del medio ambiente para el funcionamiento de la organización.

Sin embargo, una comprensión más completa de la organización como sistema abierto y complejo, necesita que su salud se defina por estos tres criterios: el de identidad, el de adaptabilidad y el de integración.

Mediante el criterio de identidad se trata de determinar cuál es la misión de la organización, cómo la entiende y la

comparte con sus miembros; cuál es el medio ambiente en que la organización existe y las características del mismo y, finalmente, hasta qué punto hay una concordancia entre las percepciones que, de la organización tienen los miembros que la componen y las percepciones que, de la misma, tienen las personas ajenas al sistema.

El criterio de adaptabilidad supone la capacidad que tiene la organización para solucionar sus problemas y reaccionar con flexibilidad a las demandas del ambiente, sirviéndose de sus recursos. De esta forma, la respuesta al medio no es una mera adaptación pasiva al mismo, sino un ajuste activo de la organización, lo que supone que, conservando su identidad, interactúa con el medio para influir en él y, al mismo tiempo, estar abierta a sus influencias.

El criterio de integración es la capacidad que tienen los subsistemas de -al mismo tiempo que realizan sus objetivos y funciones específicas- actuar coordinadamente en la realización -de las funciones y objetivos propios del sistema global.

Estos criterios acerca de la salud de la organización no son independientes de tal manera que, ninguno de ellos, determina por sí sólo la salud de la organización, sino que los tres han de ser considerados a la vez para poder establecer si una organización está funcionando de forma sana y saludable.

Los objetivos operativos de OD.

Como indicamos anteriormente, OD. se propone ayudar a que la organización sea sana y saludable, esto es, que sea capaz

de sobrevivir, adaptarse, autoconservarse y crecer; pero para que la organización consiga esto, OD. se propone unos objetivos operativos que sirvan a la salud de la organización. En la medida en que OD. consiga estos objetivos operativos está respondiendo a su fin último, el de ayudar a la organización.

Los objetivos operativos de OD. corresponden a los criterios de la salud de la organización de la siguiente forma:

a) Objetivos operativos en relación con los miembros, como componentes del sistema.

Estos objetivos tratan de facilitar el criterio de -- identidad, al capacitar a los componentes del sistema a identificarse como miembros de la organización; a identificar la naturaleza de la misma, así como el medio ambiente en que la organización existe.

Concretamente, OD. trata de que la organización propicie el adecuado clima motivacional a sus miembros para satisfacer sus necesidades individuales, en cuanto que les facilita la posibilidad de tomar iniciativas, de conseguir éxitos, de experimentar la amistad y de influir en su destino (Schmuck 1977, p. 20).

Además, OD. trata de que los miembros de la organización sean competentes en el procesamiento de la información que se produce sobre la identidad de la organización, la de sus miembros y la del medio ambiente; en la detección de los problemas -- que surgen de la interacción mutua entre las identidades de dichos componentes y en actuar oportunamente en la solución de los mismos.

Todas estas capacidades son necesarias para poder enfrentarse eficazmente a la realización de la misión de la organización.

b) Objetivos operativos relacionados con las capacidades del sistema global y que facilitan el criterio de adaptabilidad.

Una organización se está adaptando continuamente y de forma consciente, cuando soluciona los problemas que surgen de ella, debidos a la presión por el cambio que ejercen los grupos que existen en su medio o porque se establecen nuevos objetivos dentro de la misma organización.

Solucionar los problemas significa, por una parte, esforzarse en buscar la información, estar abierto a ella, examinar la cada cierto tiempo, ser consciente de los cambios producidos e intentar predecir nuevos cambios. Asimismo, significa utilizar procedimientos sistemáticos para llegar a nuevas alternativas, cambiar la forma de actuación para liberar los recursos y comprobar continuamente si el sistema se encamina hacia sus objetivos.

Otro elemento importante en la adaptación de la organización es el hecho de reconocer la existencia de los recursos internos y externos y si se les utiliza en la solución de los problemas. Los recursos no son sólo las capacidades e intereses de los individuos, sino también las expectativas, política y procedimiento que existen en la organización.

La utilización de los recursos aumentará si se establecen formas sistemáticas de cuestionar los patrones establecidos,

si existe un apoyo de la iniciativa y el riesgo, si se espera que el desacuerdo entre las personas se producirá de tiempo en tiempo y si la comunicación no se termina cuando los desacuerdos se manifiestan.

La apertura de la organización a los recursos, supone que no se puede utilizar una estructura única o una forma de proceder exclusiva, ya que la forma se debe adaptar a la función.

Cuando la organización es capaz de actuar, de responder a sus circunstancias, la adaptabilidad de la organización es mayor. Esa capacidad de respuesta está relacionada con una buena coordinación y con una toma de decisiones bien orientada. De ahí la importancia de establecer formas apropiadas de coordinación y de toma de decisiones.

Asimismo, la adaptabilidad de una organización depende de su capacidad para evaluar su progreso hacia los objetivos - que se ha propuesto y, concretamente, de su capacidad para establecer mecanismos que faciliten el conocimiento de los hechos que han tenido lugar en esa marcha hacia los objetivos, valorando los efectos previstos y no previstos y calculando los costes y beneficios de los mismos.

c) Los objetivos operativos relacionados con las capacidades de los subsistemas de la organización y que facilitan el criterio de integración.

Las capacidades de los subsistemas están relacionadas con los procesos y las estructuras que son los mecanismos de integración. Los primeros, los procesos, son la aplicación de los re-

cursos humanos a los procesos tecnológicos con el fin de cumplir las tareas. Los segundos, las estructuras, son los mecanismos de integración, que facilitan la utilización de los procesos tecnológicos para el desarrollo humano (Friedlander y Brown, 1974, p.52).

Los procesos, como mecanismos de integración, están íntimamente relacionados con las normas de la organización, esto es, con las expectativas compartidas de que determinadas conductas serán aprobadas o rechazadas en un determinado contexto y, asimismo, están relacionadas con los roles, esto es, con el conjunto de normas que especifican cómo una persona, en un momento determinado, debe comportarse (Schmuck et al. 1977, p. 17).

Las estructuras, como mecanismos de integración, están relacionadas con el concepto de diferenciación e integración. La diferenciación entre los subsistemas depende de la semejanza o desemejanza del flujo de la información entre las partes del ambiente o zonas de contacto con las que interactúan estos subsistemas. Si las zonas de contacto se diferencian mucho en el flujo de la información que proporcionan, la naturaleza de los subsistemas debe ser muy diferenciada por su objetivos, su estructura y el estilo de dirección. Por el contrario, si las zonas de contacto son muy semejantes u homogéneas por el flujo de la información, los subsistemas se diferenciarán muy poco en sus prácticas formales y en las orientaciones de sus miembros.

La integración está relacionada con la interrelación de los subsistemas entre sí y en relación inversa a la diferenciación de los mismos. La integración tiene que tener en cuenta dos aspectos: entre que subsistemas se hace más necesaria la relación

y el grado de relación que se debe producir entre los subsistemas (Lawrence y Lorsch 1969, p. 12-13).

Los procesos y las estructuras están relacionados con la autoridad, la comunicación, la toma de decisiones, la resolución de conflictos. Los procesos implican la puesta en práctica de la autoridad, la comunicación, la toma de decisiones, la resolución de conflictos, como hechos e interacciones de la conducta, mientras que las estructuras describen esos mismos elementos como conjuntos de roles y relaciones en funcionamiento (Friedlander y Brown 1974, p. 316); pero ambos procesos y estructuras afectan a las actitudes y a las conductas de los individuos, por lo cual, - OD. trata de que éstos sean los apropiados a la organización y fa ciliten su autoconservación y desarrollo.

C A P I T U L O I I I

=====

EL MODELO DE INTERVENCION EN DESARROLLO DE LA ORGANIZACION

- Desarrollo de la Organización y cambio organizacional
 - . El cambio social
 - . El cambio organizacional

- Las Estrategias de Cambio Planificado
 - . Las Estrategias Adoptivas
 - ✓ Las Estrategias Adaptativas
 - La Orientación Normativa-Reeducativa
 - La Orientación Sistémica
 - La Orientación del Aprendizaje

- La Investigación de la Acción y Desarrollo de la Organización.

EL MODELO DE INTERVENCION DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACION
=====

El movimiento OD. surgió como consecuencia del impacto que el acelerado cambio social estaba produciendo en las organizaciones y que ponía en peligro la supervivencia y la — viabilidad de éstas para responder a las demandas del ambiente.

De esta manera, OD. aparece relacionada con el cam bio en cuanto que se propone ayudar a las organizaciones para que puedan hacer frente al reto que aquél les ha planteado; pe ro además, OD. se define como una estrategia de cambio ya que, dado su propósito de que las organizaciones cambien, en el sen tido de poder responder adecuadamente a la misión que se han propuesto cumplir, utiliza para ello un modelo específico.

Por tanto, vamos a presentar y a examinar, en una primera parte de este capítulo, las estrategias que se han uti lizado para producir el cambio social, deteniéndonos, de forma particular, en las estrategias de cambio de las organizaciones, para ver cómo OD. se integra en ellas, presentando, finalmente, las diferentes orientaciones que ha seguido OD. en su actuación en la organización.

En una segunda parte presentaremos el modelo de cambio que OD. utiliza: la Investigación de la Acción. Este modelo ha ido evolucionando a lo largo de su historia, siendo adaptado y utilizado de diversas formas; pero conservando siempre sus elementos básicos. OD. emplea este modelo con un doble propósito: el de enriquecer las Ciencias de la Conducta de las organizaciones y el de solucionar los problemas prácticos que éstas tienen.

DESARROLLO DE LA ORGANIZACION Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

El cambio social

Aunque nosotros no tratamos de definir ni de analizar el cambio social creemos que, para una mejor comprensión — del cambio organizacional se hace necesaria una breve reflexión sobre el cambio social.

La definición de cambio social parece que tiene sus dificultades, ya que se trata de diferenciar lo que es cambio de lo que no lo es (Zaltman 1976, p. 6; Lewin, 1946) y, por lo que respecta a la conducta social y humana es manifiesto que — se está produciendo una constante fluctuación, un constante cambio de la misma.

En este sentido, Zaltman y Duncan (1977, p. 7) hacen notar que, en los intentos para explicar el cambio social como concepto, se dan muy pocas definiciones formales del mis-

mo y, embargo, abundan las teorías que se centran en el proceso de cambio. Zaltman, después de analizar distintas definiciones, establece la de cambio social en los siguientes términos: "Es un aprendizaje por parte del individuo o del grupo 1) en respuesta a las nuevas exigencias que se han percibido en una situación que pide actuar y 2) que tiene como resultado un cambio en la estructura o en el funcionamiento del sistema social" (Zaltman y Duncan 1977, p. 8).

La definición de Zaltman supone, a nivel personal, un replanteamiento de cómo realiza el sujeto su rol, lo que le puede llevar a cambiar su sistema de valores y creencias y, consecuentemente a saber cómo reaccionar en una nueva situación; a nivel del sistema o del medio social en que vive el individuo. Este replanteamiento se puede producir como respuesta a las presiones de las personas que están en relación con su propio rol y en razón a que las expectativas del rol de esas personas han cambiado.

Además, esta definición de Zaltman está íntimamente unida o relacionada con el concepto de sistemas, ya sea la organización en que vive el sujeto o el grupo, ya sea el ambiente como compuesto de sistemas sociales con los que se relaciona la organización.

Una forma, ya clásica, de representar el cambio desde esta perspectiva sistémica es la utilizada por K. Lewin, — quien desarrolló el concepto de "análisis de campo de fuerzas".

Según Lewin, el cambio implica una multitud de factores o fuerzas, los cuales constituyen el sistema. Un sistema físico se encuentra en estado de equilibrio cuando, en términos matemáticos, las fuerzas aplicadas en una dirección son equivalentes a las fuerzas aplicadas en dirección opuesta. Si las fuerzas aplicadas en una dirección aumentan, el estado de equilibrio desaparecerá hasta que vuelvan a igualarse de nuevo las fuerzas por ambas partes.

En un sistema social, el modelo de "análisis de campo de fuerzas" se aplica de la misma manera; pero con la diferencia de que las fuerzas no se pueden medir de igual forma que en el sistema físico, y de que el cambio del estado de equilibrio es cuasi-estacionario, puesto que el sistema social está cambiando continuamente.

El cambio organizacional

Esta idea del cambio aplicada a un sistema es básica para entender a OD., en cuanto que trata de producir un cambio en las organizaciones. Por tanto, el cambio organizacional se ha definido como toda alteración planificada o no en el status quo o equilibrio cuasi-estacionario de un organismo, situación o proceso que afecta a la estructura, a la tecnología y a los recursos humanos de la organización total (Lippitt 1973, p. 37; Zaltman y Duncan 1977, p. 9). Con esta definición se trata,

principalmente, de establecer dos tipos diferentes de cambio, - que se pueden producir en todo sistema social:

1º.- El cambio no planificado, no dirigido, que es el resultado de la interacción de las fuerzas del sistema social (Zaltman y Duncan 1977, p. 10) y que Bennis (1966, p. 84) define como "el cambio producido con un objetivo aparentemente no - deliberado ni coordinado, ni establecido por los que están impli oados en él". Y

2º.- El cambio planificado, que sería "el esfuerzo - deliberado, con un objetivo establecido por el agente cambio, - para modificar la estructura y el proceso de un sistema social de manera tal, que exija de los miembros de ese sistema que -- aprendan de nuevo a realizar sus roles" (Zaltman y Duncan 1977, p. 10). Sin embargo, lo específico del cambio planificado es el esfuerzo deliberado por conseguir un objetivo y el nuevo aprendizaje de roles por parte de los miembros. El agente de cambio puede no ser necesario, sobre todo cuando el sistema es capaz - de realizar el cambio porque ya ha conseguido, por sí mismo, el aprendizaje oportuno para ello (Huse 1975, p. 89-90).

El cambio organizacional es el planificado y el no planificado; pero cuando se trata de intervenir en las organiza ciones, el cambio se realiza por medio de las estrategias de cam bio planificado, que pasamos a examinar a continuación.

Las estrategias adoptivas de cambio planificado

Como estrategias adoptivas se pueden considerar todas las que han utilizado el poder y la coacción como medio de cambio, y las que han puesto el énfasis en la información.

1.- Las estrategias coercitivas o de poder se basan en aplicar el poder de alguna manera. El proceso de cambio se fundamenta en la sumisión de los que tienen menos poder a los planes y liderazgo de los que tienen más. Entre las técnicas utilizadas están las no violentas, que consisten en que las minorías que se consideran bajo un sistema social coercitivo, de control, injusto o cruel dramatizan su rechazo de tal sistema por medio de testimonios públicos y demostraciones no violentas contra dicho sistema. Otra técnica de las estrategias de poder es la utilización de las instituciones políticas, fundamentalmente por medio de las leyes y las decisiones de los tribunales de Justicia. También son estrategias coercitivas la manipulación de las élites en el poder, controlando y sometiendo a sus intereses al resto de los miembros del sistema. La utilización de apoyos económicos o técnicos es otra forma de manejar las técnicas de la estrategia coercitiva (Chin y Benne, 1967).

2.- Las estrategias que ponen el énfasis en la información se centran en la adopción y difusión de los inventos o cambios tecnológicos y sociales y se orientan a que los investi

gadores desarrollen nuevos conocimientos que puedan ser beneficiosos una vez que les ponga en práctica, esto es, una vez que los investigadores y científicos hayan desarrollado nuevas técnicas, mecanismos, procesos o procedimientos. ¿Cómo se puede convencer a los usuarios potenciales de estos cambios o inventos para que los pongan en práctica?. Las técnicas utilizadas en estas estrategias se pueden agrupar de la siguiente forma:

a) La Investigación, su desarrollo y su difusión

Estas son las técnicas más antiguas y se encargarán de asegurar que los mejores descubrimientos se abran camino en el mundo (1). Parten del supuesto de que el hombre es racional y actúa según sus intereses, una vez que se le hayan presentado de forma adecuada (Chin y Benne, 1967). Lo básico en estas técnicas es la producción de innovaciones o inventos que, por medio de la investigación, los científicos realizan en instituciones sociales; su comprobación y desarrollo a través de un largo proceso; su difusión a los usuarios potenciales y la adopción que, de dichas innovaciones se produce, cuando la difusión se ha realizado de forma eficaz. Esto supone que la innovación o el invento hay que presentarlo a los usuarios potenciales de forma adecuada, en el momento oportuno y utilizando una adecuada manera de comunicación.

Desde el punto de vista tecnológico, la Investiga—

ción, su desarrollo y su difusión se orientan y preocupan principalmente, aunque no de manera exclusiva, de cómo conseguir -- que los individuos, los grupos y las organizaciones adopten y -- utilicen innovaciones o inventos específicos de tipo tecnológico o social como nuevos métodos educativos. Su éxito depende, -- fundamentalmente, de los métodos de marketing utilizados.

b) La Interacción Social y su difusión

Estas técnicas se preocupan, más que las anteriores, de la conducta humana, aunque siguen poniendo el énfasis -- en la adopción de innovaciones tecnológicas tales como nuevos -- fármacos por parte de los médicos.

Su orientación principal, al igual que en las precedentes, es la de cómo persuadir a las personas a adoptar y a utilizar una innovación; pero basándose en la evidencia de que la gente sigue las pautas de comportamiento que establecen ciertos "líderes de opinión". De este modo, sus seguidores, adoptan las innovaciones una vez que han visto que dichos "líderes de -- opinión" lo han hecho o recomendado hacer. Una gran parte de la publicidad actual se apoya en estas técnicas. La estrategia de cambio consiste en saber identificar a los "líderes de opinión" y en proporcionarles una información, educación y persuasión -- específicas, en lugar de hacerlo directamente al público en general (Sashkin 1972, p. 210)

c) La Conexión

Es un tipo de técnicas mucho más sofisticadas — que las anteriores y se centran en el proceso de adopción. Se preocupan del rol que debe jugar el propagador de las nuevas invencciones, cuya función es unir la fuente de investigación con el posible usuario de la invención (Havelock, 1968).

El propagador puede ser una persona, un procedimiento o un grupo de personas.

Las técnicas de conexión consideran importante que el usuario aprenda cómo se obtiene y utiliza la información externa —dónde y cómo preguntar, de tal manera que pueda conocer los recursos externos de que dispone— y la información interna —cómo disponer de sus recursos internos de conocimiento— (Sashkin 1972, p. 210).

Un modelo de Conexión reelaborado por P.A. Clark — (1972, p. 139-141) se compone de las siguientes etapas:

1ª.- La investigación.- Se realiza ésta para conseguir nuevos conocimientos o para ampliarlos y el criterio que — utiliza en su evaluación es la validez propia de lo inventado y no si conduce a la innovación o al cambio.

2ª.- El desarrollo.- Incluye éste la innovación y — el diseño de la misma. El objetivo de la innovación es proporcionar una nueva solución a un tipo de problemas operativos. En

la práctica se basa en la investigación, la experiencia o la intuición y se evalúa por el criterio de si dicho invento o innovación es apropiado, viable o potencialmente significativo.

Es objeto del diseño del invento o innovación ordenar y sistematizar los componentes de la solución inventada de forma tal, que se ajuste a una utilización generalizada. Los criterios de evaluación del diseño son su posibilidad de realización, los resultados que produce y su capacidad para generalizarlo.

3º.- La Difusión.— Consiste en propagar la invención o el diseño de la misma para que se la conozca. Se evalúa esta etapa por su mensaje. A la Difusión sigue una demostración o prueba de la invención, la cual proporciona la oportunidad de examinar y valorar las cualidades operativas de la misma. La evaluación de la prueba se hace por la credibilidad que produce, la conveniencia que proporciona y por el grado de convicción que da su valoración.

4º.- La Adopción.— El proceso de adopción es básico en estas técnicas y por él el invento o la innovación se introduce en el sistema del cliente. Este proceso se realiza por medio de tres actividades principales. La primera es la fase de prueba, por la que el cliente se familiariza con la innovación o el invento. La segunda es la instalación de la innovación o el in-

vento en el sistema del cliente y se preocupa de ajustarla al - nuevo contexto; se evalúa por su eficacia y su eficiencia, esto es, por los resultados que produce y por cómo utiliza o explota los recursos del cliente. La tercera actividad es la institucionalización de la innovación o del invento, tiene como fin el — que éste sea asimilado por la institución y se evalúa por la — continuidad con que se utiliza y el apoyo que recibe del sistema del cliente (Clark 1972, p. 141).

Las técnicas de conexión hacen hincapié en la adopción de innovaciones específicas, en lugar de centrarse en la - capacidad adoptiva del cliente y, aunque no se limitan a las innovaciones tecnológicas, tampoco se preocupan de la adaptatividad del cliente (Sashkin 1972, p. 209).

Las estrategias adaptativas.

Estas estrategias se orientan al desarrollo de la - capacidad adaptativa del sistema del cliente, esto es, a su capacidad de ser consciente de sus necesidades de cambio y de planificar, poner en práctica y evaluar los cambios producidos. Hacen hincapié en que el cliente debe participar en las acciones específicas de cambio. El cliente aprende a utilizar el modelo de cambio aplicándolo a problemas específicos y reales, con la ayuda de un agente de cambio. Todas estas estrategias se basan,

aunque en grados diferentes, en el modelo de cambio de Investigación de la Acción desarrollado por K. Lewin (Sashkin 1972, p. 210).

Las estrategias adaptativas son las que ha utilizado OD., desde que apareció como movimiento específico hasta el momento presente. En la historia de OD. ha habido fluctuaciones y cambios en la orientación que ha dado a su actuación en las organizaciones, como consecuencia de su evolución y desarrollo, y también de la evolución y desarrollo del medio en que ha actuado, aunque su misión o finalidad última ha permanecido la misma.

Con objeto de ver la trayectoria de las estrategias adaptativas o de OD., parece conveniente dividir las en tres etapas: la primera comprenderá desde su aparición, en 1965, hasta los primeros años de 1970, la segunda comenzaría principios de los años 70 hasta 1978 y la tercera desde esta fecha hasta el momento actual. M. Tichy (1978) da una clasificación diferente de las etapas de OD., ya que comienza con una primera etapa, — que va desde finales de los 50 y que prolonga su duración hasta 1963. Nosotros creemos que no puede considerarse a ésta como una etapa formal de OD., sino más bien como de sus antecedentes y, — más concretamente, de las técnicas de cambio planificado.

En el trabajo de Katz y Kahn (1966), en el que se -

recogen las corrientes de cambio no aparece OD. específicamente, aunque sí sus antecesores, como son las Técnicas de Grupo dentro de las organizaciones, el Método de Feedback de los Datos - de Encuesta y los Grupos de Discusión.

Llamaremos a la primera etapa de Orientación Normativo-educativa, a la segunda de Orientación Sistémica y a la tercera de Orientación del Aprendizaje.

Conviene tener presente en la exposición que vamos a hacer seguidamente que ninguna de estas etapas supone la negación de la anterior, aunque sí una corrección, reorientación y purificación y, siempre, un refuerzo en cuanto que potencia elementos que ya aparecen en etapas anteriores, pero a los que no se había prestado suficiente atención.

A.- LA ORIENTACION NORMATIVO-REEDUCATIVA (2)

Los presupuestos o hipótesis en que se basa esta -- Orientación provienen de tres fuentes principales: las contribuciones de J. Dewey sobre las relaciones del hombre con su medio; las de K. Lewin sobre las relaciones entre investigación, formación y acción y las de Freud sobre el inconsciente y los métodos terapéuticos.

Desde la perspectiva del filósofo de la Educación, J. Dewey, se considera al hombre intrínsecamente activo en la - búsqueda de la satisfacción de sus impulsos y necesidades, para lo cual establece con el ambiente una relación transaccional.

El organismo, el hombre, no espera pasivamente a -- percibir los estímulos del ambiente para reaccionar, sino que - ya los percibe como favorecedores o como obstruidores de los objetivos de su acción.

La inteligencia es el emergente que aparece en el - proceso de modelación de las relaciones organismo-ambiente, con el fin de ajustar más adecuadamente y de forma conjunta las demandas del organismo a los recursos del ambiente.

La inteligencia, más que individual, es social y - los hombres se guían en sus acciones por significados, normas e instituciones fundados y comunicados socialmente.

A nivel personal, los hombres se guían por significados, hábitos y valores interiorizados. Por lo tanto, los cambios habidos en los patrones de actuación, suponen cambios, no sólo en su bagaje racional de información, sino también cambios en sus hábitos y valores.

A nivel sociocultural, los cambios son modificaciones en las estructuras normativas y en los objetivos y relaciones institucionalizados y, asimismo, en las orientaciones cognitivas y perceptuales.

De este modo, la inteligencia no es la "razón" del modelo clásico liberal, sino la capacidad de invención, de desarrollo y de comprobación de las adecuadas estrategias de cambio en los asuntos humanos. El prototipo de inteligencia aplicada a la acción es el método científico.

La contribución de K. Lewin proviene de su visión - de las interrelaciones que era necesario establecer entre la investigación, la formación y la acción en la solución de los problemas humanos, en la identificación de las necesidades de cambio y en el enriquecimiento del saber científico, de las tecnologías y de los modelos de acción para satisfacer dichas necesidades.

Las interrelaciones entre científicos, educadores y profesionales del cambio debe ser de colaboración.

Por otra parte, el hombre debe participar en su pro

pia reeducación, puesto que ella supone un cambio normativo, cognoscitivo y perceptual. Por lo tanto y según K. Lewin, el medio para conseguir la reeducación es la utilización de la investigación de la acción como modelo de cambio, y la participación en los grupos.

La contribución de Freud consistió en considerar — que las acciones humanas tienen una base inconsciente y preconscious, lo cual le llevó a la conclusión de que si el hombre encuentra la forma de hacer conscientes los elementos inconscientes y preconscious de sus acciones, podrá controlar éstas. Para conseguirlo, Freud desarrolló métodos terapéuticos que consistían en utilizar las relaciones entre terapeuta y cliente, como el instrumento principal de la reeducación del cliente y con el fin de que éste consiga una mayor autoconsciencia, autocomprensión y autocontrol. Por tanto, el énfasis que dio Freud a las relaciones de colaboración terapeuta-cliente, como elemento primordial para conseguir el cambio, ha sido una de sus principales contribuciones a esta orientación Normativa-reeducativa.

Dentro de la orientación Normativa-Reeducativa de cambio planificado se agrupan diversas corrientes que, aunque difieren en una serie de aspectos, algunos de ellos de cierta consideración como veremos más adelante, tienen, sin embargo, abundantes elementos comunes, que son fundamentales para todas esas corrientes, de tal manera que se justifica su agrupación —

bajo el epígrafe de Orientación Normativa-Reeducativa.

Las corrientes de la Orientación Normativa-reeducativa se centran en el sistema del cliente y en que éste se implique en la producción de los programas de cambio. No presupone, a priori, que el problema del cliente se pueda resolver con una información más adecuada, y aunque no lo descartan, se inclinan más a pensar que el problema se fundamenta en las actitudes, valores, normas y relaciones internas y externas del sistema del cliente y que no se solucionará si, previamente, aquéllos no se alteran o reeducan.

El agente de cambio debe intervenir de forma colaboradora con el cliente para definir y solucionar el problema. Esta colaboración es especialmente importante en el diagnóstico - del problema y en el establecimiento de las necesidades de aprendizaje y reeducación.

Los elementos no conscientes, que obstaculicen la - solución del problema, hay que sacarlos a la consciencia, examinarlos y reconstruirlos públicamente.

Finalmente, los conceptos y los métodos de la Ciencia de la Conducta son los recursos que el agente de cambio y - el cliente aprender a utilizar apropiadamente, cuando se enfrentan a problemas específicos y que les servirá para el futuro, - cuando se presenten problemas semejantes.

A continuación, pasamos a examinar, de forma específica, las diversas corrientes de la Orientación Normativa-reeducativa de cambio planificado.

Principales Corrientes de la Orientación Normativa-Reeducativa.

La Orientación Normativa-Reeducativa de cambio planificado estaría representada por dos corrientes principales: la de Desarrollo Personal y Grupal y la de Solución de Problemas.

La primera corriente, la de Desarrollo Personal y Grupal, se centra en ayudar a los miembros de la organización a ser más conscientes de sus actitudes y valores, y de sus dificultades de relación mediante el examen de sus sentimientos, manifestos y latentes, implicados en el funcionamiento y actuación del sistema del cliente (Bradford, Gibb y Benne, 1964).

Son presupuestos específicos de esta corriente, que las personas son las unidades básicas de la organización social; que están capacitadas para proporcionar respuestas como: tomar decisiones, actuar de forma creativa y afirmativa de su existencia, tener en cuenta a los otros, respetarse a sí mismas y a los demás, siempre y cuando desaparezcan las condiciones que impiden este tipo de respuestas y se desarrollen otras que las apoyen. Asimismo, presuponen que el cambio organizacional de las estructuras y la tecnología se realiza mediante el cambio -

personal e intergrupal y sus interrelaciones en la organización.

En esta corriente influyen: los conceptos de C. Rogers de empatía, confianza en el otro y apoyo de su terapia centrada en el cliente; la escala de la jerarquía de necesidades - de Maslow (1954) y la formulación de McGregor (1960) sobre el - diseño de la organización para que ésta apoye el crecimiento de las personas, con el fin de motivarlas a su actuación en la organización.

La segunda corriente, la de Solución de Problemas, se orienta a la organización en su conjunto, tratando de mejorar los procesos de solución de problemas utilizados por el sistema del cliente.

Presupone que los cambios, cuando están orientados a la realidad organizacional, toman la forma de solución de problemas; que un sistema u organización, para que se ajuste a la realidad, debe desarrollar e institucionalizar sus propias estructuras y procesos de solución de problemas, los cuales habrán de sintonizar con los problemas humanos de relación y moral y - con los problemas técnicos de satisfacción de las exigencias del sistema. Por todo ello, estos problemas son, en realidad, socio-técnicos.

Asimismo, supone que los elementos humanos del sistema deben aprender a funcionar, de forma colaboradora, en los procesos de identificación y solución de problemas y que el sis

tema u organización debe desarrollar un apoyo institucionalizado y los correspondientes mecanismos de mantenimiento y mejora de dichos procesos.

Finalmente, utiliza como modelo de cambio el modelo de cooperación e investigación sugerido por K. Lewin y posteriormente desarrollado. En esta corriente figurarían como principales representantes de OD., en base a sus contribuciones, Blake y Mouton, Beckhard, Argyris, Lawrence y Lorsch y Miles. Aunque estos autores utilizaron distintas técnicas en su actuación en las organizaciones, sin embargo, las acciones de cambio fueron diseñadas por todos ellos con el fin de ayudar al sistema del cliente a que desarrollara formas de explorar su funcionamiento, de detectar y diagnosticar sus problemas para determinar los factores más importantes para el cambio y, finalmente, de buscar, de forma colaboradora, soluciones concretas a dichos problemas.

Ambas corrientes de la Orientación Normativa-Reeducativa de cambio planificado se asemejan en que utilizan sistemas y grupos temporales con miembros de diversa procedencia o grupos de trabajo como medio de reeducación de las personas y de su rol en los sistemas sociales. Asimismo, estas corrientes, ponen el énfasis en un aprendizaje basado en la experiencia, como elemento fundamental para que el cambio sea duradero y aceptan el principio de que las personas deben "aprender a aprender" de su propia experiencia, si es que se pretende que el cambio producido se mantenga y perdure.

Ambas corrientes defienden la importancia de los elementos no cognoscitivos -sentimientos, actitudes, normas, relaciones- y de los elementos cognoscitivos y perceptuales, para realizar el cambio de la conducta. La corriente de Solución de Problemas, al contrario que la corriente de Desarrollo Personal y Grupal, hace más hincapié en los elementos cognoscitivos y perceptuales que en los no cognoscitivos. Ambas dan gran importancia a la apertura de la comunicación, a la confianza entre las personas y a la disminución de barreras que el estatus interpone entre los miembros del sistema como elemento de reeducación para el cambio en los sistemas humanos.

Asimismo, las dos corrientes ponen su empeño en facilitar la creatividad de las personas, grupos y organizaciones, como requisito para enfrentarse al cambio acelerado de la vida actual. Sin embargo, la corriente de Solución de Problemas se centra, no en las personas como tales, sino en el grupo y las condiciones organizacionales, las cuales aumentan la posibilidad de respuestas creativas por parte de las personas que actúan en esas condiciones.

Dentro de esta Orientación Normativa-Reeducativa, se pueden detectar dos variantes de las anteriores corrientes, la de Solución de Conflictos y la del Modelo no-Burocrático de la Organización.

La variante de Solución de Conflictos se centra, de

forma específica, en el manejo de los conflictos interpersonales. Parte del supuesto de que los conflictos interpersonales son cíclicos y dinámicos, que tienen tendencia a proliferar, que son inevitables por las innumerables interdependencias propias de las organizaciones sociales y concluyen que, no sólo el conflicto no se puede evitar, sino que consideran el conflicto interpersonal en las organizaciones como no necesariamente destructivo y, por lo tanto, no hay que tratar siempre de eliminarlo, sino de crear en la organización y en los miembros de la misma las adecuadas capacidades que hagan posible su control o su solución.

Por otra parte, los representantes de esta corriente piensan que existen dentro de las organizaciones una serie de tendencias personales y organizacionales que dificultan el manejo o tratamiento del conflicto, como son las normas y valores de la persona y de la organización sobre la expresión de los sentimientos y sobre las consecuencias que pueda producir el conflicto en el caso de que apareciera.

La diferencia de esta corriente con las anteriores estaría en las actividades del mediador o consultor, cuyo rol sería el de ayudar al cliente a percibir, comprender y actuar sobre los procesos que tienen lugar en su ambiente y que son el origen de las condiciones facilitadoras o reforzadoras de los conflictos. Otra diferencia se hallaría en la finalidad de las intervenciones del mediador, que sería socio-terapéutica, cen-

trándose concretamente en los patrones personales de persistente desacuerdo y antagonismo emocional, que disminuyen la productividad de la relación entre las personas, de la organización o de ambas.

Esta corriente toma sus características específicas de los resultados de los trabajos realizados por Sherif y Sherif (1953) sobre la creación y resolución del conflicto intergrupal, aplicados a la organización por Blake y Mouton (1964) y Walton - (1969).

La otra variante de la corriente Normativa-Reeducativa, el Modelo no-Burocrático de la Organización, trata de concebir a las organizaciones humanas de forma que superen el Modelo Burocrático conceptualizado por Max Weber.

El modelo que se trata de oponer al Burocrático es un modelo orgánico que, según uno de sus máximos representantes, W. Bennis (1969, p. 15) tendría las características de dar importancia a las relaciones intergrupos e intragrupos, a la confianza mutua, a la pertenencia a múltiples grupos, a la responsabilidad y el control interdependiente y ampliamente compartidos y a la solución de los conflictos por medio de la negociación y la solución de problemas. Estas características se contraponen al modelo mecanicista o burocrático de Weber, que pone el énfasis exclusivamente en los individuos; en las relaciones de autoridad-obediencia; en la responsabilidad dividida y delega-

da; en la estricta división del trabajo y la supervisión jerárquica; en la toma de decisiones centralizada; y en la solución del conflicto mediante la supresión del mismo, la arbitrariedad o la lucha.

Bennis, de alguna manera, recoge una corriente que tiene sus orígenes en E. Mayo (1945) al poner en duda el modelo Burocrático, mostrando cómo se desarrolla una estructura informal dentro de la estructura formal de la organización, para satisfacer las necesidades personales e intergrupales no integradas dentro de la organización formal.

Posteriormente, C. Barnard (1938), sigue en esta línea cuando, al analizar las funciones de los ejecutivos de la organización, atribuye la misma importancia a las responsabilidades de éstos en la consecución de la eficiencia organizacional, lo cual supone satisfacer, de forma óptima las necesidades de las personas en la organización.

Así, R. Likert (1961), en su modelo de los "Grupos de Solapamiento" de la Organización, pone de manifiesto los problemas de delegación, supervisión y comunicación que se dan en las organizaciones y hace hincapié en las personas "cabezas de puente", como sujetos básicos del cambio y la reeducación en los procesos del desarrollo organizacional.

D. McGregor (1961), al presentar la Teoría X en contraste con la Teoría Y de la Organización, pone el énfasis en -

que la tarea de la Dirección es hacer posibles las condiciones organizacionales y sus métodos de actuación, de tal manera que la gente consiga sus propios objetivos al tiempo que dedica sus mejores esfuerzos a los objetivos de la organización.

Argyris (1965) ha propuesto nuevas formas de estructurar las organizaciones de modo que tuvieran en consideración, de forma plena, las energías y competencias que las personas — pueden aportar; y Shephard (1969) ha presentado una forma organizacional que apoye el cambio continuo y la autorenovación, en lugar de centrarla en el mantenimiento y el control como principal objetivo.

B.- LA ORIENTACION SISTEMICA .

Tres son las características principales de esta - Orientación, que la distinguen de la etapa anterior: 1) La consolidación de OD. en la perspectiva sistémica de la organización y las consecuencias prácticas de esta consolidación para la actuación de OD. en las organizaciones; 2) La utilización de los hallazgos empíricos, no tenidos en cuenta en la etapa anterior y su aplicación a la teoría y práctica de OD.; 3) El predominio de la corriente de Solución de Problemas sobre el resto de las corrientes.

Sobre la primera característica hay que hacer notar que la importancia que se da a la utilización de la Teoría de Sistemas, no sólo sirve para acercarse y analizar la organización desde una perspectiva sistémica, sino que incluso se llega, aunque con cierta exageración, a presentar a OD. según este modelo (Friedlander y Brown, 1974).

A pesar de que todos los representantes de la Orientación Normativa-Reeducativa y, en especial, de la corriente de Solución de Problemas y la del modelo no-Burocrático de la Organización consideran a ésta desde la perspectiva de sistema abierto, el afianzamiento de este concepto en el Movimiento OD. se realiza con la aparición de una serie de obras sobre la organi-

zación que, partiendo de una consideración de la misma como sistema social y abierto, elaboran nuevos conceptos que van a enriquecer los elementos teóricos y la aplicación en la práctica — del Movimiento OD. La influencia que han ejercido las obras de Seiler (1967), Katz y Kahn (1966), Schein (1965) y Kast y Rosenzweig (1970) creemos ha sido la más importante.

Seiler (1967), al considerar los subsistemas como — fuerzas en interacción y resaltar la influencia de unos subsistemas en otros, pone de manifiesto la importancia que en la organización tienen las intervenciones OD. por las consecuencias que, queridas y no queridas, pueden producir en otras variables diferentes de aquéllas sobre las que se actúa (Huse 1975, p.43).

Kast y Rosenzweig (1970) aportan la integración de los conceptos de la interrelación del sistema tecnológico y del sistema social en el Modelo Sistémico de la Organización, interrelación que ya Trist, Bramford y Rice habían establecido empíricamente en sus investigaciones en la minería y en la industria textil por lo que, la variable "tecnología", recibe cada vez — más atención en las intervenciones de OD.

La Psicología Social de las Organizaciones de Katz y Kahn, de 1966 es, sin duda, la que más influye en los profesionales de OD., dado que supone un hito importante en la psicología de la organización, porque profundiza en las consecuencias de la aplicación de la perspectiva sistémica a la organización, distinguiendo las características específicas de los sistemas —

orgánicos de las de los inorgánicos y, más todavía, diferenciando las características de los organismos biológicos de las de la organización social. Establece, asimismo, el concepto de rol y de conjunto de rol como el mejor medio para unificar los niveles individual y organizacional (Handy 1975, p. 394) estableciendo, a partir de ellos, la Teoría del Rol.

La obra de Schein, de 1965, la más antigua de las que consideramos aquí, influye en los profesionales de OD. porque, por una parte hace una crítica de las teorías tradicionales de la organización y presenta a ésta como sistema abierto; pero, - por otra, ofrece un modelo cíclico de actuación en la organización, para que ésta se adapte y haga frente al cambio. Este modelo es un embrión del modelo de actuación de OD.

La consolidación de la perspectiva de sistemas se manifiesta en la primera obra sistemática sobre OD., que aparece en 1973. Sus autores, French y Bell (1973), dedican todo un capítulo a la importancia que tienen los conceptos sistémicos para OD., utilizando como fuentes principales a Kast y Rosenzweig, Seiler, Kast y Kahn (p. 74-83). Más manifiesta es esta consolidación en la obra de Huse (1975) quien, siguiendo básicamente a Katz y Kahn en la presentación de la organización desde la perspectiva sistémica, saca una serie de consecuencias específicas que, para las Acciones OD., tiene el hecho de partir de una concepción de la organización como sistema abierto (p. 32-52).

La segunda característica de la Orientación Sistemática es la utilización de las aportaciones de la investigación de las Ciencias de la Conducta de forma más amplia.

Los hallazgos de los trabajos realizados por Lawrence y Lorsch, en 1967 (1969), sobre las relaciones de la estructura de la organización con su medio ambiente, influyen para — que los profesionales OD. tomen en consideración dichas relaciones cuando se haga el diagnóstico de los problemas organizacionales y se preocupen cada vez más del diseño de la organización como una posible solución de los problemas organizacionales. Además, con estos autores surge la Teoría de la contingencia de las organizaciones, que desde entonces ha ido teniendo mayor incidencia en la práctica de la organización.

La influencia de las teorías de Maslow, McGregor y Likert, había llevado a los Profesionales OD., en su primera — etapa, a poner el énfasis en los determinantes intrínsecos del trabajo como motivadores del trabajador y, consecuentemente, a propiciar la participación y la implicación como estilo de dirección (Handy 1976, p. 27). Sin embargo, en esta etapa se incorporan a la teoría y práctica de OD. los conceptos y las aplicaciones surgidos de los trabajos empíricos de Herzberg (1959), sobre los factores de satisfacción en la tarea, en los que se — distingue entre factores higiénicos o de mantenimiento, cuya ausencia en la tarea produce insatisfacción, y factores motivacio

nales, cuya presencia proporciona satisfacción, pero no insatisfacción su ausencia.

Asimismo, hay que hacer constar la influencia de los estudios empíricos sobre la relación entre motivación y realización de la tarea, que se han plasmado en la Teoría de la Expectación, propuesta por Vroom (1969) y reformulada por Porter y Lawler (1968), según la cual las personas se sienten motivadas a esforzarse si creen que existe una probabilidad razonable de que, con su esfuerzo, conseguirán el resultado deseado y de que a tal resultado le seguirán unas recompensas intrínsecas o extrínsecas, que son las que producen la satisfacción.

Estas y las anteriores aportaciones de Herzberg van a tener su incidencia en las técnicas que el Movimiento OD. incorpora en esta etapa, siendo las más conocidas las de Dirección por Objetivos y Enriquecimiento del puesto de Trabajo.

En relación con el liderazgo, la Teoría de la Contingencia, de Fiedler (1967), en la que se establece tres componentes situacionales que influyen en la eficacia del líder -las relaciones líder-miembros, la estructuración de la tarea y el poder posicional- y que ha sido enriquecida con las aportaciones de Hersey y Blanchard (1977), ha relativizado la importancia dada por los primeros teóricos y profesionales de OD. a la dirección participativa e influido en el diagnóstico y búsqueda de soluciones más próximas a la realidad de la organización en su conjunto y de los subsistemas específicos en particular.

Finalmente, otro aspecto importante de la Orientación Sistémica es consecuencia de las dos corrientes anteriores: que como estrategias de cambio organizacional, la corriente de Solución de Problemas se afianza más, quedando relegada, por el contrario, la corriente de Desarrollo Personal y Grupal.

La causa del distanciamiento de la corriente de Desarrollo Personal y Grupal es, a nivel teórico, el que su enfoque se limite a las relaciones interpersonales y grupales y a los procesos organizacionales, cuando la perspectiva sistémica de la organización propicia la toma en consideración de todas las variables por razón de su interdependencia e influencia; pero acaso la razón principal de este distanciamiento sean los problemas de rechazo y de resistencia que se producen en los miembros de las organizaciones al examinar públicamente en los grupos los sentimientos y actitudes personales en las relaciones de trabajo.

Por el contrario, la corriente de Solución de Problemas, utiliza todas las variables y no busca sacar a relucir, a nivel individual, los elementos afectivos o no cognoscitivos dentro del ámbito de la organización, rechaza claramente la terapia individual y grupal como asunto ajeno a su propósito, aunque aconseje a los individuos con problemas personales que traten de resolverlos recurriendo a tratamientos terapéuticos fue-

ra de la organización, y se centra en los procesos y estructuras que se producen por la interacción, interdependencia e influencia de los elementos del input, procesamiento y output, - según el Modelo Sistémico de la Organización.

C.- LA ORIENTACION DEL APRENDIZAJE

A finales de los años 70 se observa en el Movimiento OD., según Tichy (1978, p. 70-88), una etapa de dudas, de crisis de identidad, lo que es debido a una serie de problemas que se concretan, fundamentalmente, en: la utilización que se hace de las técnicas OD., en la preparación del Profesional OD. y en el problema de la relación del Profesional OD. con el cliente. Estos temas, que abordaremos más adelante, llevan a los teóricos y Profesionales OD. a replantearse a fondo la verdadera naturaleza de OD.

En este replanteamiento, la Orientación del Aprendizaje supone un paso adelante en el proceso de maduración de OD., mediante el cual éste trata de definir mejor su naturaleza, determinar más claramente su campo de actuación y mejorar sus intervenciones en las organizaciones.

Respecto a la naturaleza de OD., Michael y Mirvis (1977) señalan que está surgiendo una nueva forma de Actuación OD., en la que se procura el cambio con la idea explícita de mejorar la capacidad de aprendizaje de la organización: "que la relación entre el cambio y el aprendizaje sea más reflexiva, una parte más integral de las Intervenciones de OD. que los objetivos de las acciones de cambio no sean sólo sus

inmediatos beneficios, sino también sus oportunidades de aprender (p. 323).

En el sentido de mejorar la capacidad de aprendizaje de la organización van también las aportaciones teóricas de Duncan y Weis (1979), quienes, apartándose de la orientación de March y Olsen (1975) y de Argyris y Schön (1974, 1978), que elaboran el concepto de aprendizaje organizacional limitándolo al aprendizaje de los miembros, establecen la definición de aprendizaje organizacional como "el proceso que se produce en el interior de la organización, por el que se desarrolla el conocimiento de la organización de las relaciones acción-resultado y el efecto del medio ambiente sobre esos resultados" (p.84). - Duncan y Weis (1979) identifican asimismo los componentes de dicho proceso, analizan las relaciones entre el aprendizaje, la estrategia y el diseño organizacionales y ofrecen un modelo teórico de alcance medio de dicho proceso de aprendizaje.

Hall y Fukami (1979), en un estudio sobre el diseño de la organización y el aprendizaje del rol organizacional, definen el diseño organizacional como "el proceso por el que los miembros aprenden a mejorar el ajuste entre las tareas, la estructura, la información, los procesos de decisión y las personas (p. 162).

Aunque el concepto de aprendizaje de la organización es más amplio y diferente que el del aprendizaje del rol organi

zacional, las teorías de Duncan y Weis y las de Hall y Fukami -
vienen a poner el énfasis en la importancia del aprendizaje y -
en la relación que el mismo tiene con el diseño de la organiza-
ción.

Estas aportaciones teóricas reforzarían la importan-
cia que el Movimiento OD. trata de dar al aprendizaje en sus ac-
ciones de cambio y al diseño de la organización como objetivo -
básico de dichas acciones y obligaría a tener en cuenta, en sus
intervenciones, los elementos del proceso de aprendizaje y el -
análisis de las relaciones entre el aprendizaje, las estrategias
y el diseño organizacionales.

La determinación del campo de actuación de OD., otro
de los elementos importantes en el proceso de su maduración, es-
taría relacionada con los criterios de salud y eficacia que se-
ñalamos anteriormente, esto es, su identidad, su adaptación y -
su integración, en cuanto que estos criterios le servirán a OD.
para orientarse en sus intervenciones en la organización.

Respecto a la mejora en sus actuaciones, el tercer
elemento importante en su proceso de maduración, hay que consi-
derar tres aspectos: la preparación del Profesional OD., la re-
lación con el cliente -las que hemos dejado para tratar en un -
capítulo específico- y la utilización de sus técnicas.

Por lo que se refiere a la utilización de sus técni-

cas, se tiende cada vez más a relativizar la importancia de las llamadas teorías "enlatadas" haciendo más hincapié en las etapas de diagnóstico y evaluación y tratando de integrar estas últimas, desde un principio, en el proceso de cambio (Nicholas 1979, p. 23-40).

Pero es sin duda en esta Orientación del Aprendizaje donde se pone especial interés en la relación con el cliente, trabajando con él como participante del cambio y cultivando las relaciones personales y de trabajo necesarias para intervenir de forma adecuada y aprender fructuosamente. No se trata de enseñar al cliente una serie de teorías sobre la conducta organizacional, sino de guiarle en el ejercicio mediante el cual él mismo articule sus propias teorías y examine su propia visión del mundo de la organización.

Esta relación con el cliente se traduciría en un es fuerzo por unir el conocimiento y las capacidades del Profesional OD. con el conocimiento y la experiencia del cliente, lo cual llevaría a una sintetización de las teorías de ambos y a una investigación conjunta, a que ambos asumieran el rol de aprendices y a desechar la relación de profesor-estudiante.

La participación del cliente en las Acciones OD. no sería como sujeto pasivo, sino como participante informado, puesto que si ha de asumir los riesgos y responsabilidades de dicho aprendizaje, debe verse a sí mismo como sujeto y como experimentador (Michael y Mirvis 1977, p. 324-325).

Presentadas hasta aquí las principales estrategias de cambio planificado y, de forma más específica, las estrategias adaptativas como propias de OD., vamos a ver a continuación cuál es el modelo de cambio que utilizan dichas estrategias. — Aunque ya hemos adelantado que todas ellas se basan en el modelo de Investigación de la Acción, nuestra tarea será desarrollarlo y ver cuál es la utilización que de dicho Modelo se hace.

LA INVESTIGACION DE LA ACCION Y DESARROLLO DE LA ORGANIZACION

Antes de ver las diferentes formas en que OD. ha — utilizado el Modelo de Investigación de la Acción, juzgamos necesaria la presentación de dicho Modelo así como la de su origen, sus características y su desarrollo.

Los orígenes de la Investigación de la Acción

Son bastantes los autores y teóricos de las Ciencias Aplicadas de la Conducta (French y Bell 1973; Chin y Benne 1967) los que están de acuerdo en que para remontarse a los orígenes de la Investigación de la Acción es necesario recurrir al filósofo de la Educación J. Dewey por cuanto que fue él quien, al — proponer cinco etapas para el pensamiento reflexivo, introdujo el paradigma de la Investigación de la Solución de Problemas, modelo que sirve de base, tanto para el método científico de Solu
ción de Problemas como para la Investigación de la Acción. Estas

cinco etapas del pensamiento reflexivo se pueden traducir en —
otras tantas del método científico de Solución de Problemas, tal
como se refleja en el Cuadro siguiente (French y Bell 1973, p.
88-89):

Paradigma de la Investigación de Solución de Problemas.

<u>Etapas del Pensamiento Reflexivo</u>	<u>Etapas del Método Científico de Solución de Problemas.</u>
1*. Sugerencia	1*. El científico se enfrenta con un problema, obstáculo o idea nueva.
2*. Intelectualización	2*. Identifica el problema. Lo intelectualiza.
3*. Formación de hipótesis	3*. Llega a la formulación de una hipótesis sobre el problema -relación entre dos o más fenómenos-.
4*. Razonamiento	4*. Razona o deduce las consecuencias de la hipótesis -formulada.
5*. Test de la hipótesis por la acción.	5*. Observa, comprueba o experimenta si se verifica o no la relación entre los fenómenos expresados en la hipótesis.

Mediada la década de los años 40 se dan a conocer - tres corrientes de pensamiento que se interesan por la solución de los problemas sociales desde una perspectiva científica y que conectan con el espíritu de las teorías de J. Dewey.

Una de estas corrientes de pensamiento es primordialmente etnológica y está representada por J. Collier, quien trata de solucionar los problemas de integración de razas; otra tiene su origen en la Psicología y su representante, K. Lewin, es un hombre eminentemente científico. Como testimonio que fue de la persecución nazi contra los judíos, Lewin se preocupa por los problemas de segregación racial y de los grupos minoritarios; la otra corriente está protagonizada por un grupo de psicoanalistas y psiquiatras sociales, que darán origen al Instituto Tavistock de Relaciones Humanas.

J. Collier, Comisario para los Asuntos de las Indias durante los años de 1933 a 1945, propone con el nombre de Investigación de la Acción un método para realizar cambios en las relaciones étnicas, según el cual "la investigación puede ser una herramienta esencial de la acción Como la acción es por su naturaleza, no sólo especializada sino también integradora, la investigación que aquélla necesita debe ser, asimismo integrada del esfuerzo conjunto del investigador, el profesional y el cliente" (French y Bell 1973, p. 93).

La preocupación de K. Lewin se tradujo en encontrar

métodos para trabajar en los problemas sociales críticos de su época como el fascismo, el antisemitismo, la pobreza, los conflictos entre grupos, los problemas de las minorías (Marrow — 1969, p. 195). Como hombre de ciencia que se enfrenta con problemas sociales, el Modelo de Investigación de la Acción que emplea combina la creación de teoría con el intento de cambiar el sistema social mediante la intervención del investigador en dicho sistema, presentando la acción misma como medio de cambiar el sistema y de producir un conocimiento científico sobre el mismo (Susman y Evered, 1978, p. 586). Otro elemento importante que K. Lewin (1947, p. 153) subraya en el Modelo de Investigación de la Acción, al igual que J. Collier, es la colaboración del investigador, el profesional y el cliente en la acción de cambio (3).

El grupo del Instituto Tavistock de Relaciones Humanas, se dedicó a utilizar, al igual que K. Lewin, las ciencias sociales como estrategia para desarrollar nuevos conocimientos y como forma de capacitar a las ciencias sociales para contribuir con las soluciones oportunas a los importantes problemas sociales de los refugiados de la II Guerra Mundial en Gran Bretaña (Marrow 1969, p. 222-223; Curle 1947, p. 42).

Esta triple procedencia de la Investigación de la Acción evidencia que el nuevo concepto surge de una postura activa ante los problemas sociales: La solución de problemas rea-

les, la utilización de la investigación para realizarla y la integración de los sujetos, unos pasivos (clientes) y otros activos (investigador y profesional), en la acción de cambio de dichos problemas.

La definición de Investigación de la Acción

Rapoport (1970) expresa adecuadamente la integración de la ciencia, los problemas reales y los actores de ambos, — cuando señala que "la Investigación de la Acción trata de contribuir a las preocupaciones prácticas de la gente en situaciones problemáticas e inmediatas y a los objetivos de las Ciencias Sociales mediante la colaboración conjunta de las partes en el — marco de una estructura ética aceptable para las mismas"(p.499).

En esta definición están claramente contenidos los objetivos o fines de la Investigación de la Acción: Contribuir a la solución de las preocupaciones prácticas de las personas y a los objetivos de las Ciencias Sociales.

Habría que añadir otra finalidad que establece K. — Lewin (1946, p. 42): la formación "de los científicos sociales para que puedan manejar científicamente los problemas sociales y también se preparen para la delicada tarea de crear equipos eficaces de profesionales", objetivo que Susman (1978, p.587) amplía con el desarrollo de las personas para que puedan hacer — frente a los problemas.

Aparte de las finalidades de la Investigación de la Acción hay que tener en cuenta algunas de las condiciones necesarias para su aplicación y que en cierto modo están recogidas en la definición de Rapoport. Una de ellas es explicitada por P.A. Clark (1972, p. 23) como "la intención de las partes de implicarse en el cambio, (cambio) que debe afectar a las propiedades del sistema, lo cual supondría que la Investigación de la Acción debe poseer el carácter de implicación directa en el cambio organizacional y, simultáneamente, debe proporcionar un aumento en el conocimiento científico".

Otra condición que se recoge en la definición de Rapoport es el establecimiento de una estructura ética que sea aceptable por las partes, lo cual supone el desarrollo, dentro del sistema del cliente, de una infraestructura "ad hoc" para recoger los datos de la investigación y actuar sobre ellos y, asimismo, la formación de grupos que constituyan el medio principal para cambiar la situación problemática y, al mismo tiempo, donde se podrán desarrollar los intereses y la estructura ética de las diferentes partes que participan en el proceso (Susman y Evered 1978, p. 588).

El Modelo de Investigación de la Acción

K. Lewin (1946, 1947) estableció un Modelo de Acción Social para facilitar a los Profesionales y Científicos de las

Ciencias Sociales el enfrentamiento con los problemas sociales de forma científica y realista. Al tratar de explicitar la función y el lugar que tiene la Investigación en la planificación y en la acción social, desarrolla el Modelo de Investigación de la Acción, el cual, partiendo de una idea u objetivo que se desea conseguir, se compone de estas tres etapas con sus elementos claramente diferenciados:

- a) La planificación
- b) La ejecución
- c) La exploración

Según Lewin, una idea u objetivo, para que sea capaz de dirigir la acción, tiene que desarrollarse en un plan general que nos lleve a cómo alcanzar dicho objetivo.

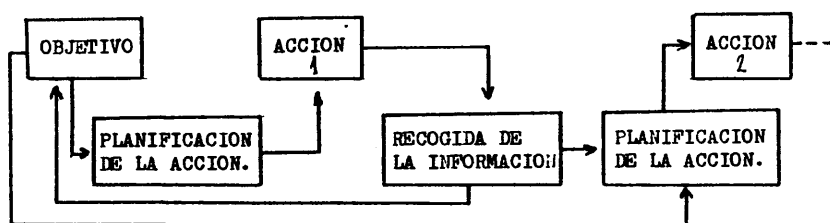
El desarrollo del plan presupone la clarificación - del objetivo propuesto, la determinación del camino a seguir hacia dicho objetivo, los medios de que se disponen y el desarrollo de una estrategia de acción. Al final de esta etapa de planificación nos encontraríamos con dos elementos: a) El plan general, que correspondería a un campo de fuerzas conteniendo la estructura del objetivo y los pasos que serían necesarios para alcanzar el mismo, expresados con el suficiente detalle como para que sirvieran de anteproyecto de la acción y b) la decisión de ejecutar la acción que uniría esta etapa con la siguiente. -

La ejecución de la acción sería la realización de lo establecido en el plan general.

La exploración o recogida de información proporcionaría datos sobre el estado en que se encuentra el sistema social en ese momento y mostraría si la estructura de su campo de fuerzas ha cambiado de forma significativa. La finalidad de la recogida de datos es el establecimiento de un sistema de feedback que, según Lewin, serviría para realizar cuatro funciones: a) la evaluación de la acción; b) el aprendizaje conseguido con esta evaluación, puesto que nos proporciona una visión general de los efectos de las acciones aplicadas; c) la planificación de la siguiente acción, de forma correcta; y d) la modificación, en su caso, del plan general previamente establecido.

K. Lewin entiende, asimismo, que para la consecución del objetivo propuesto habrá que realizar varias de las acciones que se incluyen en el plan general; pero siempre, y previamente a cada una de las acciones, es necesario que la planificación se ajuste a esa acción en particular y que, a continuación, se recojan los datos obtenidos para poder evaluar sus efectos. En todo lo cual la "dirección de la acción social racional -Investigación de la Acción- procede como una espiral de etapas, cada una de las cuales se compone de un ciclo de planificación, acción y recogida de datos sobre los resultados de la acción" (1946, p. 38).

Shepard (1960) ha traducido, de forma gráfica, el Modelo de Investigación de la Acción como sigue:



Modelo de Investigación de la Acción

Recogido de H.A. Shepard, 1960.

Este Modelo facilita la comprensión de cómo en la Investigación de la Acción la investigación está íntimamente - unida a la acción, más aún, la investigación guía la acción, - ya que ésta sólo se realiza como consecuencia, no sólo del conocimiento de un objetivo, sino de la comparación entre el objetivo propuesto, el resultado de la acción dentro de un plan de control y acción sistemáticamente establecidos.

El proceso de Investigación de la Acción

El proceso de cambio planificado está íntimamente - unido al proceso de Investigación de la Acción, puesto que puede definirse a éste como el resultado de la aplicación del Modelo de Investigación de la Acción al proceso de cambio social

K. Lewin (1947, p. 34-35), en base a su teoría del

campo de fuerzas y de equilibrio cuasi estacionario del sistema social, considera que el proceso de cambio social consta de tres etapas:

- 1º.- Descongelación del actual nivel de equilibrio del sistema social.
- 2º.- Movimiento hacia un nuevo nivel de equilibrio.
- 3º.- Congelación del sistema social en el nuevo nivel de equilibrio.

Estas tres etapas del proceso de cambio habría que entenderlas eslabonadas y graduales, así como que el cambio social no sería eficaz si no se lograra la etapa de congelación o permanencia del sistema social en el nuevo nivel. Por eso indica Lewin que "no es suficiente definir el objetivo del cambio planificado de la actuación de un grupo social como la consecución de un nivel diferente. La permanencia en ese nuevo nivel o la permanencia por un tiempo deseado se debieran incluir en el objetivo" (p. 34).

Es necesario hacer notar que estas ideas sobre el proceso de cambio aparecen publicadas pocos meses después de la muerte de K. Lewin (11 de febrero de 1947), con lo cual la escasa explicación que da sobre las etapas del proceso se han quedado sin un mayor desarrollo.

Sin embargo, creemos que en la concepción del proce

so de cambio unido al Modelo de Investigación de la Acción tiene su origen lo que actualmente se entiende por proceso de Investigación de la Acción, que es el modelo de cambio social planificado o, según la terminología de K. Lewin, la Acción Social Planificada (1947, p. 1.475).

En este modelo del proceso de Investigación de la Acción se aunan dos elementos específicos y originales de K. Lewin sobre el cambio social: un elemento normativo, el proceso de cambio social, en cuanto que establece las etapas por las que se realiza el cambio y determina los objetivos específicos a conseguir en cada una de ellas y un elemento dinámico, el Modelo de Investigación de la Acción, en cuanto que sirve de guía en la consecución de ese cambio.

Los primeros en desarrollar ampliamente este modelo del proceso de Investigación de la Acción fueron Lippitt, Watson y Wesley (1958), discípulos y colaboradores de Lewin, quienes revisaron el material sobre cambio social más importante del momento y desarrollaron el modelo del proceso de cambio de Lewin, ampliándolo con un nuevo elemento: la relación entre el agente de cambio y el cliente, puesto que éste elemento "ocupa un lugar tan destacado en la bibliografía sobre el cambio que nos sentimos obligados a darle un lugar explícito en nuestra formulación de las bases del cambio planificado" (p. 134).

El modelo del proceso de cambio que establecen los autores es el siguiente:

- 1.- Desarrollo de una necesidad de cambio (Desconge
lación).
- 2.- Establecimiento de una relación de cambio.
- 3.- Acción orientada al cambio (Desplazamiento o mo
vimiento).
- 4.- Generalización y estabilización del cambio (con
gelación).
- 5.- Logro de una relación terminal.

Para el desarrollo de este proceso de cambio los au
tores establecen un modelo que consta de siete fases -con las -
cuales ordinariamente se le conoce- y que, de forma muy abrevia
da, presentamos a continuación.

1^a.- Desarrollo de una necesidad de cambio

Esta fase supone que las dificultades sentidas
por el cliente en sus sistema deben transformarse en una verda-
dera "conciencia del problema", esto es, en un deseo de cambiar
y de buscar ayuda fuera del sistema. Esta conciencia del proble-
ma necesita que las subpartes del sistema sean sensibles, como
conjunto, a los esfuerzos de cambio y de asistencia que exigen
sus problemas. Los autores hacen notar que la percepción del --
problema no se traduce automáticamente en un deseo de cambio, -

sino que tiene que haber, además, alguna seguridad de que se podrá conseguir un estado de cosas más ventajoso, esto es, que se ha de percibir como más positiva la situación que se trata de conseguir. La conjunción de estas dos situaciones, la percepción del problema y el deseo de cambio, se traducirán finalmente en una solicitud de ayuda para el sistema.

2º.- Establecimiento de una relación de cambio.

Los aspectos más destacados en la relación entre cliente y agente de cambio son: la valoración que hace el cliente del agente de cambio como individuo con el que va a relacionarse y como experto del que va a recibir ayuda; el conocimiento, por parte del cliente, de hasta que grado y en que medida debe esforzarse en la realización de su colaboración con el agente de cambio, así como la aceptación de este esfuerzo; la determinación explícita de quién es el verdadero cliente, quién contrata al agente de cambio y quién es el responsable del cambio.

3º.- Aclaración o diagnóstico del problema

Esta fase, como las dos que siguen, son el desdoblamiento -en el modelo reducido- de la fase de Acción orientada al cambio.

Se trata de la colaboración entre el sistema del --

cliente y el agente de cambio. En ella Lippitt et al. se preocupan de los problemas de recogida de la información para hacer el diagnóstico; pero sobre todo de las consecuencias que esta información y su incidencia en la percepción del problema pueden tener para el cliente y que se reflejarán en su moral para seguir adelante con el cambio, dependiendo de los recursos físicos y emocionales que esté dispuesto a utilizar. Esta fase termina — con el diagnóstico de la situación o del problema.

4°.- Examen y establecimiento de las metas posibles y de los medios de acción.

Partiendo del diagnóstico, es necesario encontrar diferentes alternativas en forma de posibles metas a conseguir y de vías de actuación, esto es, se trata de desarrollar, en un primer momento, las posibles metas que se pueden establecer frente al diagnóstico realizado y asimismo los posibles medios por los que se puedan conseguir dichas metas. A continuación es necesario determinar o elegir la meta o metas adecuadas y los medios de acción apropiados al sistema del cliente.

En esta etapa son importantes los problemas de motivación que surgen en el sistema del cliente, al considerar que las decisiones que tome y los medios de acción que vaya a utilizar, si quiere conseguir las metas, le van a cuestionar los recursos materiales y emocionales que posee. En otras palabras, -

la meta supone un objetivo específico a conseguir y unos medios a emplear también específicos, que llevan a esa meta, pero ¿está dispuesto el cliente a conseguir esa meta, teniendo que utilizar esos medios específicos?

Otro tipo de problemas de motivación de esta fase - estaría relacionado con pasadas experiencias frustrantes en la consecución de esas mismas o parecidas metas.

5.- La transformación de los planes de Acción en -
esfuerzos reales de cambio.

Es ésta una fase de actuación y los problemas más importantes son, según los autores, que el cliente tenga el apoyo del agente de cambio y que pueda lograr un buen feedback de las consecuencias del cambio para conseguir las metas propuestas.

6.- Generalización y estabilización del cambio

Esta fase es la institucionalización del cambio introducido en el sistema, lo que supone que el cambio debe seguir produciéndose para que el sistema no vuelva a su anterior estado.

La evaluación del sistema sería la forma de conocer si se está produciendo o no dicha generalización y estabiliza—

ción. La difusión del cambio a los sistemas o subsistemas adyacentes es signo positivo de dicha generalización. Asimismo, si la eficacia y eficiencia del sistema mejoran o son los medios - que cooperarán a que el cambio se institucionalice y el sistema se estabilice en el nuevo nivel.

7º.- Logro de la relación terminal

El fin de la relación entre el cliente y el agente de cambio puede crear problemas importantes entre los que destacan los de dependencia y aprendizaje del cliente. En general, estos problemas arrancan desde el comienzo de la relación entre ambos. Si en aquel momento no se concretaron los términos y la duración de la relación, los problemas reales de dependencia y aprendizaje, originados durante el proceso de cambio, hacen más difícil que la relación finalice de forma adecuada.

Aunque diversos autores (Frohman et al., 1976), French (1969) han propuesto otros modelos del proceso de Investigación de la Acción, ninguno de ellos añade nuevos elementos al modelo desarrollado por Lippitt et al.. Sin embargo, su mayor interés radica en que explicitan o hacen hincapié en algunos elementos que sólo se insinúan en el proceso.

En el Cuadro 2 aparece una comparación del proceso de Investigación de la Acción desarrollado por Lewin, por Lippitt et al., por French y por Frohman et al.

EL MODELO DEL PROCESO DE INVESTIGACION DE LA ACCION.

K. Lewin.	Lippitt et al. (1958)	Prohman et al. (1976)	French (1960)
Descongelación	1) Desarrollo de una necesidad de cambio. 2) Establecimiento de una relación de cambio.	Percepción de problema Consulta con el agente de cambio.	Exploración Entrada
Movimiento	3) Aclaración o diagnóstico del problema del sistema cliente.	Recogida de la información. Feedback de la información. Diagnóstico.	Recogida de la información. Feedback de la información. Diagnóstico.
	4) Examen de caminos y metas alternativos. Establecimiento de metas e intenciones para la acción.	Planificación de la acción.	Planificación de la acción.
	5) Transformación de las intenciones en esfuerzos reales de cambio.	Acción.	Acción.
Congelación	6) Estabilización y Generalización. 7) logro de la relación Terminal.	Recogida de la información. Feedback de la información. Diagnóstico (vuelve a recomenzar el proceso)	Evaluación. (vuelve a recomenzar el proceso).

Puede apreciarse claramente en dicho Cuadro que la terminología de las fases ha cambiado de forma importante, que algunas de ellas se han desarrollado y otras han desaparecido y, más concretamente, a partir del modelo de Lippitt et al.

Ciñéndonos a las diferencias entre los modelos de French y de Frohman et al. y al modelo de Lippitt et al. tenemos que:

French y Frohman et al. desdoblan en dos la etapa del diagnóstico del modelo de Lippitt et al.: a) la recogida de información y b) el feedback de los datos al oliente -el feedback de dicha información- que habían sido poco más que apuntados en el modelo de éste último. Asimismo hacen desaparecer la fase de "logro de la relación terminal" porque es una consecuencia que para ellos se deduce de la fase de evaluación, de la que asimismo se deduce si la generalización y estabilización se ha producido.

En los procesos presentados por French y Frohman et al. se hace hincapié en los aspectos más destacados del Modelo de Investigación de la Acción, el cual está inserto en el proceso al señalar las fases de Planificación→Acción→Recogida de Datos, que ponen de manifiesto su naturaleza cíclica, dando así mismo mayor entidad a la evaluación como elemento fundamental del modelo, evaluación de la que se van a deducir importantes consecuencias como la de determinar si el proceso y la relación

han terminado o no, y si ha habido adquisición de nuevos conocimientos de las Ciencias de la Conducta.

En el caso de que de la evaluación se deduzca la — continuación del proceso, se sigue también la necesidad de establecer una fase de revisión de los elementos de dicho proceso y de las relaciones establecidas en el mismo.

Susman y Evered (1978) han señalado con mucho acierto que a la etapa de evaluación debe seguirle una etapa de aprendizaje —ya indicada por Lewin como una función de la recogida — de datos— en la que se determinen los nuevos conocimientos científicos conseguidos durante la intervención.

Una forma sistemática de enfrentarse a la evaluación tendría que pasar por las siguientes fases:

a) De la comparación de los datos obtenidos con los objetivos o metas propuestos se comprobaría si se han conseguido o no dichos objetivos, si la relación entre cliente y agente de cambio ha llegado a su fin, si el proceso continúa o termina, — si se pasa a nuevos objetivos y, finalmente, si se han conseguido nuevos conocimientos.

b) En el caso de que se decida continuar el proceso sería necesario revisar las relaciones entre cliente y agente — de cambio, examinar de qué manera los recientes conocimientos — pueden ayudarles a encarar el nuevo proceso, comprobar cómo ha

funcionado el proceso y en qué puntos o aspectos habría que modificarlo y, finalmente, revisar la adecuación y oportunidad de los objetivos y de las metas propuestos.

Hay que hacer notar que la fase de Evaluación y la fase de Diagnóstico son idénticas en cuanto que ambas utilizan la información de los datos sobre la situación en que se encuentra el sistema; pero que su propósito es diferente. En el diagnóstico buscamos hacer un juicio de la situación para establecer unos objetivos. En la evaluación se trata de saber cuáles han sido los resultados de la actuación anterior.

La utilización del proceso de Investigación de la Acción en Desarrollo de la Organización.

De lo dicho hasta aquí sobre el modelo y el proceso de Investigación de la Acción se pone de manifiesto que el proceso es la forma específica en la que el modelo se aplica a la realidad de los problemas sociales y, consecuentemente, cuando hablamos de la realización del proceso de Investigación de la Acción entendemos que la utilización del mismo supone la utilización del modelo de Investigación de la Acción en el que aquél se basa.

Antes de presentar las formas en que OD. ha utilizado este proceso se hace necesario clarificar que OD. no es Investigación de la Acción como claramente han expuesto Frohman et al. (1976).

Estos autores establecen las diferencias que aparecen en el Cuadro siguiente:

Diferencias en los factores que intervienen en:

<u>Desarrollo de la Organización</u>	<u>Investigación de la Acción</u>
-Posibilidad de hacer el diagnóstico.	-Se hace hincapié en el diagnóstico.
-Trata de producir un cambio efectivo y duradero en el sistema del cliente.	-Trata de solucionar los problemas del sistema para mejorar las capacidades del cliente en la solución de problemas
-Frecuente aplicación de técnicas preplanificadas de Acción.	-Rara vez se utilizan las técnicas preplanificadas de Acción.
-Posible formación del cliente en la aplicación de los procesos eficaces de cambio.	-Se hace hincapié en la formación del cliente, de sus capacidades y en los procesos de solución de problemas.
-Posibilidad de evaluar los resultados en términos concretos.	-Evaluación de los resultados para diagnosticar nuevos problemas, planificar y actuar.
-Frecuentemente no se llega a un nuevo conocimiento de las Ciencias de la Conducta.	-Tiene como resultado nuevos conocimientos de las Ciencias de la Conducta.

Parece claro que entre Investigación de la Acción y OD. existen importantes diferencias, por lo que es posible cla-

sificarlas como dos formas diferentes de las Ciencias Aplicadas de la Conducta.

Pero entre ambas formas también existen elementos comunes que, asimismo, han señalado Forhman et al. (1976) como son la aplicación planificada de las Ciencias de la Conducta, basándose en la colaboración del investigador y el sistema del cliente, la utilización de grupos y el reconocimiento por ambas formas de que toda acción en relación con el sistema del cliente es una intervención y como tal puede tener algún efecto en dicho sistema.

A estas semejanzas, French y Bell (1973) añaden que ambas formas están orientadas a la acción y que son invenciones para la solución de problemas sociales. Todo esto les permite afirmar que "un buen programa OD. se basa en el modelo de Investigación de la Acción" (p. 96); más aún, estos autores estiman que "la práctica de OD. es en sí misma el resultado, en cierto sentido, del modelo de Investigación de la Acción Experimental, según el cual los Profesionales de la Conducta han encontrado que cierto tipo de Intervenciones -acciones e hipótesis- son -- eficaces para conseguir mejorar las organizaciones y como tales se han conservado, mientras que otras intervenciones se ha visto que son ineficaces y, como tal, se han desechado" (p. 96).

La práctica de OD. o las intervenciones OD. se pueden clasificar en tres tipos, que comprenderían las diferentes

formas en que OD. se utiliza. Pues bien, en estos tres tipos OD. se encuentra, de una u otra forma, el proceso de Investigación de la Acción.

1º.- Las Técnicas preplanificadas o "empaquetadas"
de Desarrollo de la Organización

Con este nombre, recogido de Frohman et al., nos referimos a ciertos programas OD. como el Grid Administrativo de Blake y Mouton (1964), los programas de Formación en Laboratorio de Schein y Bennis (1965), el Feedback de los Datos de la Encuesta y el Grupo de Confrontación de Beckhard (1967). Se trata con ellos de solucionar problemas comunes a diferentes tipos de clientes, tales como problemas de comunicación, de falta de confianza, de compromiso con la política de la organización, etc.

Estos programas OD. son el resultado de muchos intentos para ayudar a los clientes a resolver ese tipo de problemas y, consecuentemente, se basan en un cuerpo de conocimientos y de experiencia para tratar dichos problemas. La ventaja está en que la utilización de dichos métodos, ya contrastados, aseguran al sistema del cliente una acción relativamente rápida, con bastante probabilidad de éxito (Argyris 1973, p. 31).

En la Técnica de Formación en Laboratorio aplicada a la Industria, Schein y Bennis (1965, p. 275) indican que el -

ciclo básico de aprendizaje que se utiliza en dicha técnica, los procesos que caracterizan los cambios de actitud, siguen un modelo en tres etapas que se "ajusta ampliamente a lo que K. Lewin identifica como etapas del cambio: 1) Descongelación; 2) Cambio y 3) Congelación".

La Técnica de la Reunión de Confrontación desarrollada por Beckhard (1967) tiene como objetivo hacer una rápida revisión de la salud de la organización. Las seis etapas que establece y que se corresponden básicamente con el modelo del proceso de Investigación de la Acción, son: 1) Creación del clima; 2) Recogida de la información; 3) Participación del sistema del cliente en la información; 4) Establecimiento de prioridades y planificación de la acción del grupo; 5) Seguimiento de las acciones por el equipo de la alta dirección; 6) Revisión del proceso.

El Grid Administrativo de Blake y Mouton (1964) presenta en su base dicho modelo. Así el "Enfoque de seis fases para el desarrollo de una organización", que proponen los autores (p. 191-206) es la aplicación del modelo de la Investigación de la Acción a nivel de toda la organización. Las fases I, II y III tendrían como función establecer un clima de descongelación en los diferentes niveles de la organización por medio de la formación de los miembros, los equipos de trabajo y los grupos temporales, para establecer, en la fase IV, las metas para mejorar la organización; poner en práctica, en la fase V, el cambio planificado para lograr las metas establecidas; y terminar, final-

mente, en la fase VI, con la estabilización de los cambios generados en las fases anteriores.

La Técnica del Feedback de los Datos de la Encuesta consiste básicamente en recoger la información en el sistema del cliente y devolvérsela de forma estructurada, para que dicho sistema haga el oportuno diagnóstico, el plan de Acción, y actúe - según los planes establecidos (Bowers y Franklin, 1976).

Queda de manifiesto que una primera forma de OD., - como las Técnicas preplanificadas o "empaquetadas" que estuvieron en el origen de este Movimiento, al menos las más primitivas, tienen su base en el proceso de Investigación de la Acción.

2º.- Desarrollo de la Organización Participante

Este tipo de intervenciones OD. corresponde a lo que en la clasificación de Chein et al. (1948) recibe el nombre de Investigación de la Acción Participativa y, según la cual, las personas que van a tomar parte en la acción se implican, desde el principio, en todo el proceso de investigación de la acción, lo que facilita el que las acciones que se ha decidido realizar sean aplicables y factibles y se puedan llevar a término más fácilmente (French y Bell 1973, p. 96).

Este tipo de intervenciones supone la aplicación de los conocimientos que tenemos de las Ciencias de la Conducta; - pero de forma creativa, esto es, que las técnicas ya experimen

tadas y probadas se apliquen a las situaciones problemáticas -- adaptándose a ellas.

En la base de este tipo de Intervenciones OD. está el modelo que Huse (1975, p. 96) califica de cambio planificado y que no es otro que el desarrollado por Lippitt et al. tal como aparece en el Cuadro 2.

3º.- Desarrollo de la Organización Experimental

Esta forma de práctica de OD. se corresponde, según French y Bell (1973, p. 97) con la clasificación de Investigación de la Acción Experimental de Chein et al. (1948) y -- que unos autores, como Frohman et al. (1976), llaman Investigación de la Acción OD. y otros, como Huse (1975) Investigación de la Acción simplemente.

Es característica peculiar de esta forma de Intervenciones OD. el tratar de controlar la relativa eficacia de -- las técnicas que se utilizan. Por tanto, su naturaleza tiene un carácter experimental, que permite comprobar las hipótesis que previamente se han establecido. Otro aspecto importante de esta forma de intervenciones es la de que, por tratarse de investigación controlada, aporta nuevos conocimientos a las Ciencias de la Conducta.

El modelo de Investigación de la Acción que está en

la base de este tipo de intervenciones es el desarrollado por French (1969) y por Frohman et al. como puede apreciarse en el Cuadro 2.

Las diferentes formas de utilización del modelo de Investigación de la Acción ponen de manifiesto que una de las características básicas de las Técnicas de Intervención OD. es que todas ellas se basan en dicho modelo; sin embargo, creemos que la diferencia del modelo del proceso de Intervención OD. - con el modelo de Investigación de la Acción no está, en contra de la opinión de Frohman et al. en la metodología que ambos utilizan, sino en el rol que desempeña el agente de cambio en las intervenciones como vamos a ver a continuación.

N O T A S

=====

(1) - Reconocemos que, en ocasiones, se produce la manipulación por intereses de determinados grupos de presión - en la utilización de la Investigación, el desarrollo y la difusión y, por tanto, se pueden, de alguna manera, considerar a - éstas como técnicas coercitivas; pero nosotros nos limitaremos a analizarlas desde la perspectiva de su naturaleza y desde - los elementos que utilizan para producir el cambio.

(2) - Para el desarrollo de este tema hemos seguido, principalmente, el trabajo de Chin y Benne (1969, p. 32-59)

(3) - K. Lewin (1946, p. 46) defiende "la filosofía que J. Collier ha desarrollado respecto a los indios americanos, que es una pauta o modelo que lleva gradualmente a la - independencia, igualdad y cooperación.

C A P I T U L O I V

EL CONSULTOR DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACION

- La relación consultor-cliente
- Los condicionantes de la relación consultor-cliente
- Los modelos de la relación de Ayuda consultor-cliente
- El modelo de relación consultor-cliente en OD.
- Nuevas perspectivas del Modelo de Colaboración
- Roles del consultor en la relación con el Sistema Cliente
- El Profesional en Desarrollo de la Organización
- El Profesional OD. competente.

LA RELACION CONSULTOR-CLIENTE

La relación consultor-cliente se puede definir, de forma general, como la interacción de dos sistemas -el del consultor y el del cliente- cuyo propósito es el logro de unos objetivos.

El establecimiento de la relación consultor-cliente supone, que ambos sistemas entran en contacto, que dicha relación llevará consigo una serie de actividades, y que hay un propósito o propósitos que van a guiar dichas actividades; pero el éxito de la relación va a depender de la forma en que ésta se realice. Por lo tanto para hablar de relación consultor-cliente es necesario exponer las posibles formas de establecer esa relación; esto es, los modelos de relación y, más concretamente, el modelo de la relación consultor-cliente que se utiliza en OD. y, como consecuencia, será necesario exponer, asimismo cómo se han entendido los distintos roles - que el profesional OD. debe jugar en dicha relación.

Una vez establecido el modelo de relación consultor-cliente y los roles apropiados para llevar a buen término dicha relación, hemos creído conveniente presentar lo que se entiende por Profesional OD., sus características, sus valores éticos y sociales y cuál debe ser la formación que reciba, con el fin de que pueda desempeñar adecuadamente el papel que se le atribuye en OD.

Previamente a todo esto, parece oportuno establecer -- los condicionantes de la relación, que son los que van a influir -- en la misma; esto es, el marco en que se van a desarrollar las relaciones entre consultor-cliente.

1.- Los condicionantes de la relación consultor-cliente

Argyris (1970, p. 128) analiza, con gran profundidad, los condicionantes a los que se enfrenta el consultor -o interven-
cionista como él prefiere llamarlo- en relación con el cliente y
que se refieren a sus discrepancias culturales y sociales, a la -
marginación que dichas discrepancias produce, a la desconfianza -
perpetua del cliente y a la escasa información -feedback- que pro-
porciona al consultor sobre la eficacia de la Intervención.

En el encuentro del mundo del consultor con el mundo
del cliente surgirán, posiblemente, discrepancias en los puntos de
vista sobre las causas de los problemas por los diseños que sean -
más oportunos para los sistemas de la organización, sobre la forma
más eficaz de realizar el cambio y sobre la conducta adecuada a -
adoptar en la relación.

La marginalidad surgirá al sentir los conflictos de va-
lores y creencias que, consultor y cliente, cada uno por su parte,
experimentan como consecuencia de la relación de los dos mundos --
discrepantes que ellos representan. Este conflicto podría llevar al
consultor a la desconfianza en sus propios valores y al cliente a
desconfiar de los valores que, en su relación, le ofrece el consu-
ltor.

Consecuentemente, al consultor se le presentarán dile-
mas sobre la conducta a seguir; si esta conducta se deberá ajustar
a los criterios de su profesión o a los del cliente, puesto que los
criterios que adopte repercutirán en la consecución del cambio que
se propone, así como en su implicación en el sistema del cliente.

Igualmente ocurrirá con el cliente: tendrá dilemas acerca de los criterios que deberán regir su conducta, sobre su implicación o no implicación en el sistema del consultor, así como en el modelo que debe adoptar en la relación de ambos.

Si no hay un feedback sobre la eficacia de la Intervención, el consultor se encontrará sin una referencia de cómo funciona su relación con el cliente y no sabe, por tanto, si debe corregirla o no y, en su caso, cómo hacerlo. Todo lo cual le producirá una ansiedad que se pondrá de manifiesto en la relación. La tendencia general, por parte del cliente, es la de no proporcionar dicho feedback, apoyándose para ello en un sistema de valores muy generalizado en las organizaciones, que le impiden expresarse sobre temas afectivos o interpersonales y, en el caso de que proporcione feedback éste suele ser muy evaluativo o defensivo, lo que incide negativamente en la relación.

Otro punto de discrepancia podría ser los diferentes conceptos que, sobre la ayuda mutua, tendrían consultor y cliente. Según Argyris, ayudar al cliente podría consistir, para el consultor, en reducir tensiones en el sistema, implicarse en el cambio, explorar sus recursos, compartir la influencia, crear en los miembros sentimientos de pertenencia al sistema y de identidad personal y que se realice un aprendizaje en el sistema que posibilite la adaptación continua al cambio por medio de la colaboración de los grupos y de los individuos.

El cliente, por su parte, podría entender la ayuda como un aumento de las tensiones en el sistema, no implicándose en el cambio, fomentando su influencia y la sumisión de los miembros,

mejorando exclusiva o principalmente la producción y consiguiendo un aprendizaje en las tareas basado en un sistema de competitividad entre los grupos y entre los individuos.

A. Clark (1974, p. 159-175) presenta, de forma comprensiva, estas divergencias consultor-cliente, enmarcándolas en la teoría de sistemas. Según los conceptos de la teoría sistémica, el mundo del cliente y el mundo del consultor serían dos sistemas -- abiertos que, con el fin de conseguir un objetivo común, se solapan ampliamente en el medio en el que se establece la relación y crean la interdependencia, produciéndose un compromiso intersistémico. -- Las circunstancias que influyen en su interdependencia y el compromiso intersistémico serían la apertura mutua de cada sistema y -- otras condiciones que se localizarían en los sistemas de tareas, de relaciones entre sistemas, de valores, de recompensas, de poder, y en los sistemas tecnológicos.

Las condiciones de cada uno de estos subsistemas y el grado de apertura de los sistemas globales serían los elementos -- que afectarían al éxito o al fracaso de la relación consultor-cliente.

La apertura o grado de apertura en los sistemas es condición básica para la interdependencia, sin la cual no habría posibilidad de relación.

El sistema de tareas se entiende como la creación y el mantenimiento de la interrelación entre ambos sistemas y la ayuda al cliente para que cambie en una dirección acordada; pero esta tarea está condicionada por el flujo de información y la participa

ción en la acción de las partes, por la competencia del consultor, tal como es percibida por el cliente y por la dependencia que tiene el cliente del consultor en la posibilidad de realizar la tarea.

Las propiedades del sistema externo que pueden condicionar la relación podrían ser las contingencias del mercado de trabajo, la ética profesional del medio ambiente del consultor, las presiones y posibilidades de trabajo. Generalmente, las características del medio ambiente externo del sistema del cliente y del sistema del consultor, según sea éste tranquilo, agitado y reactivo o turbulento (Emery y Trist, 1965), inciden de diferente manera en la relación entre ambos sistemas.

El sistema de valores afecta, asimismo, a la interdependencia. Las diferencias en el sistema de valores pueden estar en los objetivos que se pretende conseguir; mientras que, por parte del cliente, puede haber una preocupación primordial por los beneficios, la eficacia, la producción, el logro, el autocontrol, la independencia y la resistencia a las dificultades, por parte del consultor la preocupación puede consistir en un trabajo científico, en el autodesarrollo de las personas, en la autoexpresión de la personalidad, en la interdependencia y el desarrollo de la capacidad de disfrute.

Otro aspecto del sistema de valores que va a influir en la relación son las teorías que el consultor y el cliente tienen sobre el funcionamiento de la organización. Por una parte, estaría una concepción mecanicista de la organización, según la cual se concebiría a ésta como una estructura ordenada jerárquicamente,

con una distribución precisa de las responsabilidades y de la autoridad, como un sistema cerrado y estable, independiente en cierta manera, en su medio. Por otra parte, estaría una concepción orgánica de la organización, que la concebiría como una entidad compuesta de partes interrelacionadas, que actúan conjuntamente para adaptarse a las variaciones de las condiciones ambientales. Cada una de estas teorías implica posturas diferentes en la forma de actuar y, consecuentemente, en el ajuste o desajuste entre consultor y cliente respecto a la concepción de la organización, por lo que se van a producir consecuencias muy diversas.

Otro aspecto del sistema de valores es las posibles diferencias entre consultor y cliente sobre la importancia que se da por uno u otro a la teoría y a la práctica. Mientras entre los sistemas-cliente hay, generalmente, una pronunciada tendencia a valorar la práctica y con frecuencia se rechaza la teoría, en el sistema del consultor hay siempre una tendencia a buscar una teoría que pueda orientar su actuación en la práctica.

Un elemento final de las diferencias en el sistema de valores del consultor y del cliente es el ritmo de la intervención. Una concepción de la organización como sistema orgánico entenderá que es necesario que se den las condiciones apropiadas para realizar cualquier tipo de intervención en el sistema, mientras que una concepción mecanicista no tendrá especialmente en cuenta las condiciones, puesto que la intervención se entiende como un proceso con entidad propia e independiente, que consigue sus efectos por el mero hecho de realizarse.

El sistema de premios es otro sistema que influye en la interdependencia. En el sistema cliente las recompensas y premios se basan, fundamentalmente, en los juicios de sus superiores, mientras que en el del consultor los juicios de los compañeros de profesión o del estamento científico son la base de dicho sistema de recompensas. Pero, además, entre consultor y cliente se establece un sistema recíproco de premios y castigos, que está condicionado por los intereses que ambas partes tienen en que prograse la tarea, por el grado de identificación de cada uno con los objetivos del otro y por el grado de compromiso interno de las dos partes con la tarea y con la relación.

El sistema de poder se puede identificar en el consultor por la forma de concebir su profesión, según se vea como reformador social, como defensor de unos intereses determinados, como un servidor de los intereses sociales, como un científico o como un profesional. Esta forma de concebir su profesión va a condicionar sus presupuestos sobre las necesidades del sistema cliente, su postura ante el sistema de poder de la organización cliente, especialmente ante la dirección que es la que normalmente le llama y le va a pagar.

Por parte del cliente, el sistema de poder se va a manifestar en el tipo de hostilidades y atracciones dentro y entre los grupos e individuos del sistema y en la forma en que, estos grupos e individuos, se manifiesten ante el sistema de poder del consultor. Estos dos sistemas de poder van a estar presentes y, cada uno, va a tratar de influir en la relación.

La influencia en la relación también se realiza a tra-

vés de los sistemas técnicos. El sistema técnico del consultor está compuesto por sus teorías sobre el cambio y sus técnicas de intervención, no comprensibles, en general, al cliente y difícilmente comunicables, lo cual facilita la aparición de fantasías en el sistema cliente, que van a influir en la relación. El sistema técnico del cliente, por el contrario, es predecible, explícito, en cierta manera inflexible, y nada misterioso, y se basa en la racionalidad, pero carece, en general, de un conjunto bien desarrollado de normas éticas, en el que el sistema social apenas es tenido en cuenta o en muchos casos se le considera sin importancia y, por lo tanto, no se intenta ajustarlo al sistema técnico.

2.- Los modelos de la relación de ayuda consultor-cliente

Establecidos los condicionamientos personales y situacionales de la relación consultor-cliente vamos a examinar las diferentes formas o modelos que se han utilizado en dicha relación.

Las formas de relacionarse el consultor con el cliente se pueden reducir a tres modelos (P. Clark 1972, p. 79-80), los cuales, teniendo como variable la influencia que consultor y cliente ejercen en las decisiones sobre las acciones de cambio a realizar en el sistema cliente, se pueden clasificar a lo largo de un continuo, uno de cuyos extremos estaría representado por un modelo en el que la influencia en la toma de decisiones es unilateral y ejercida por el consultor; el otro extremo estaría representado por un modelo cuya influencia en la toma de decisiones es también unilateral; pero en este caso es ejercida por el cliente, y el centro del

continuo estaría representado por un modelo en el que la influencia es bilateral por parte del consultor y del cliente. Estos tres modelos serían:

A.- El modelo de Ingeniero: La influencia en la toma de decisiones sobre las acciones de cambio es unilateral y ejercida por el cliente.

B.- El modelo de Experto: La influencia es unilateral y ejercida por parte del consultor.

C.- El modelo de Colaboración: La influencia es bilateral y paritaria y ejercida por el consultor y el cliente.

Modelo de Ingeniero	Modelo de Colaboración	Modelo de Experto
Máxima influencia del Cliente.		Mínima influencia del Cliente
Mínima influencia del Consultor.		Máxima influencia del Consultor.

A.- El Modelo de Ingeniero

La influencia es unilateral por parte del cliente. Según este modelo (Clark 1972, p. 80) el cliente hace una petición de los servicios del Agente de Cambio en términos concretos. Este acepta la definición del problema hecha por el cliente y realiza el cambio propuesto en los términos en que éste le ha pedido. El Modelo de Ingeniero se basa en el supuesto de que el problema nace

de una falta de información y el rol del Agente de Cambio es proporcionarla en los términos en que le ha sido pedida. También recibe este Modelo el nombre del Modelo de Compra de la Información Experta o del Servicio del Experto (Schein, 1969, p. 5).

B.- El Modelo de Experto (Clark 1972, p. 82).

La influencia es unilateral por parte del consultor. Este utiliza su autoridad de Experto -el poder de los hechos y los argumentos racionales- para conseguir el compromiso del cliente en el cambio. No colabora con el cliente, sino que actúa como - un experto experimentado, como un profesional de quien se espera - que aconseje qué hay que hacer y cómo hacerlo. Este modelo se centra en el sistema cliente considerándolo más como un sistema técnico que como un sistema social.

C.- El Modelo de Colaboración

En él la influencia es bilateral por parte del consultor y del cliente.

Bennis, Benne y Chin (1969, p. 147-153) definen este - modelo como una serie compleja de expectativas y encuentros que incluiría los siguientes elementos:

1.- Un esfuerzo conjunto -de consultor y cliente- para la determinación de los objetivos.

2.- Un espíritu de indagación o investigación, basado en la confianza, para que las determinaciones y resoluciones se fundamenten en los datos públicamente compartidos.

3.- Una relación que se irá desarrollando a partir de los encuentros concretos.

4.- Una relación que es voluntaria y, consecuentemente, ambas partes son libres de ponerla fin después de haber tenido una consulta conjunta.

5.- Una distribución de poder, en la que ambas partes tienen igual o casi igual oportunidad para influirse mutuamente.

5.- Un énfasis en la metodología más que en los objetivos específicos y sustantivos.

3.- El Modelo de relación consultor-cliente en Desarrollo de la Organización.

Al presentar el Modelo de Colaboración como el Modelo básico de la relación consultor-cliente en OD., es necesario ofrecer las razones por las que sus defensores lo creen el más apto para establecer dicha relación en una situación de cambio planificado, así como las razones por las que rechazan los restantes modelos.

Los defensores del Modelo de Colaboración rechazan los otros modelos para establecer una adecuada relación con el cliente en situaciones de cambio planificado porque -respecto al Modelo de Ingeniero- consideran que para que tenga éxito, el cliente está sujeto a los siguientes condicionantes: que haga un diagnóstico correcto de sus propias necesidades; que se las comunique correctamente al consultor; que haya estimado con precisión la capacidad del consultor para proporcionarle la correcta información o servicio; que

haya considerado a fondo las consecuencias de que el consultor recoja la información en el sistema y que realice los cambios que el consultor pueda recomendarle o las consecuencias de ambas cosas a la vez. Todo lo cual son muchos elementos a tener en cuenta para evitar que se produzca la frecuente insatisfacción de los clientes por la falta de calidad de los servicios del consultor (Schein 1969 p. 5).

Respecto al Modelo de Perito o Experto, las dificultades mayores son el diagnóstico unilateral por parte del consultor, de la situación del cliente y las recomendaciones consecuentes que propone sobre las acciones que debe realizar el cliente para corregir la situación. La organización o unidad organizacional sujeta a diagnóstico puede producir una distorsión en los datos que serán la base del mismo. Si el clima de esa unidad es de desconfianza o inseguridad, el cliente ocultará cualquier información que pudiera perjudicarlo ante sus jefes. Si, por el contrario, el clima es de confianza, el cliente verá en la recogida de la información una oportunidad para quejarse, exagerando posiblemente los problemas. En ambos casos se dificulta al consultor el conocimiento preciso de lo que está ocurriendo y, por lo tanto, la posibilidad de dar un diagnóstico adecuado.

Otra dificultad que ofrece el diagnóstico unilateral del consultor es que, con frecuencia, el cliente no está dispuesto a aceptar dicho diagnóstico o las prescripciones del consultor (Schein 1969, p. 6). Pero la dificultad mayor de este Modelo es que crea relaciones de dependencia del cliente respecto del consultor, que impiden su maduración y aprendizaje.

La defensa del Modelo de Colaboración (Bennis, Benne, Chin k969, p. 148) se apoya en que esta colaboración se basa en — una confianza mútua, sin la cual, según sus autores, no se pueden obtener datos fiables sobre la situación, datos que son básicos pa — ra que dicha situación se pueda tratar de forma inteligente, ya — que sin datos adecuados el diagnóstico es falso y desorientador.

Todo cambio produce, por naturaleza, angustia en los — sujetos afectados y, como consecuencia, fantasías, temores y resis — tencias. Y, por tanto, la confianza mútua es esencial para que el cliente supere algunos al menos de sus fuertes temores y resis — tencias al cambio.

Otro aspecto positivo que ofrece este Modelo de Colabo — ración es que, al propiciar la influencia mútua, se favorece más — el cambio, de tal manera que sus autores defienden que, cuanto más transaccional es la influencia; esto es, cuanto más abiertos y sus — ceptibles de ser mutuamente influenciados estén el consultor y el cliente, más genuino y durable será el cambio en el sistema del — cliente.

4.- Nuevas perspectivas del Modelo de Colaboración

Los seguidores de este Modelo entendieron, casi desde el principio, que una defensa inflexible del mismo les llevaba a — mantener posturas inadecuadas en determinados momentos de la rela — ción consultor-cliente. Así era oportuno preguntarse: ¿En todo mo — mento tiene que utilizar el consultor el Modelo de Colaboración en la relación con el cliente y nunca debe recurrir a los otros mode —

los de Experto y de Ingeniero?. ¿Hay que tener en cuenta otros aspectos específicos que se dan en la relación y que hagan aconsejable, en determinada situación, utilizar un modelo diferente?.

Una postura que parece está clara en todos los teóricos y Profesionales OD. es que, en ningún momento, se puede utilizar la imposición, la coerción o la fuerza para realizar un cambio (Hu se 1975, Chin y Berne, 1967).

Respecto a la utilización de los tres modelos indicados, Schein (1969, p. 82) señala que el consultor sólo debe jugar el papel de experto en lo tocante al proceso de aprendizaje. Por otra parte, French y Bell (1973, p. 173) advierten seriamente al consultor para que rechace el rol tradicional de experto, que afectaría negativamente su eficacia, por cuanto este rol crea dependencia en el cliente, obstaculizando el desarrollo de sus propios recursos y lleva consigo el que el consultor defienda sus recomendaciones, lo cual supondría la negación del desarrollo y la colaboración que propugna OD. Sin embargo, indican que se da una excepción al rechazo de la utilización del rol de experto, al principio de la relación, en cuyo momento entienden que los consejos y orientaciones del consultor son elementos facilitadores de OD., siempre que el consultor esté abierto a las sugerencias del cliente.

Beckhard (1969, p. 122-133), al explicar las funciones del consultor en las acciones de cambio, destaca los elementos de asistencia técnica especializada y los aspectos funcionales tales como la planificación de las acciones de cambio, la recogida de la información, la ayuda técnica para la formación y para el diagnós-

tico. En la especificación de los diversos tipos de contratos que pueden realizar el consultor y el cliente, Beckhard incluye elementos que pertenecen al Modelo de Experto, al Modelo de Colaboración y al Modelo de Ingeniero.

Estas opiniones dispares que se han dado entre los representantes de la corriente OD. sobre la utilización de los modelos de relación consultor-cliente, han tenido la virtud de profundizar en las posibilidades de los modelos para OD.

En esta reelaboración del modelo de relación consultor-cliente en OD., se trata de enfocar dicha relación desde la perspectiva de la Teoría de la Contingencia, ¿Cuál es el modelo más adecuado en la relación consultor-cliente en esta situación concreta?.

Respecto a las virtudes y limitaciones de los modelos de relación consultor-cliente, los Teóricos y Profesionales OD. argumentan que en el Modelo de Colaboración se le reconoce al cliente su capacidad de decidir lo que quiere hacer y, al mismo tiempo, que al estar el cliente implicado en la situación de cambio, no goza de suficiente objetividad para poder valorar por sí mismo la información de que dispone, sin distorsionarla. Respecto al consultor, se aceptan sus conocimientos y capacidades sobre el cambio organizacional; pero al mismo tiempo se señala el limitado conocimiento experiencial de la situación concreta sobre la que se le pide ayuda y la carencia de poder legal para tomar decisiones sobre dicha situación. Por lo tanto, el Modelo de Relación tiene que moverse -

entre estos límites en la utilización conjunta de los recursos del cliente y del consultor.

Respecto a los otros dos modelos, se han ido definiendo las posiciones y se han rechazado los extremos del Modelo de Experto en cuanto reductor de la influencia del cliente, usurpando o negando sus capacidades y recursos, y los extremos del Modelo de - Ingeniero en cuanto que utilizaría las capacidades del consultor de forma instrumental y subjetiva, sin darle opción a que sus conocimientos se apliquen adecuadamente a la realidad y sólo a través de la percepción y el diagnóstico del cliente. Así, del Modelo de Experto, se admiten claramente los conocimientos, capacidades y experiencias del consultor -el poder del experto- en los procesos de cambio, y del Modelo de Ingeniero, los conocimientos, la experiencia y el poder legal del cliente en las situaciones concretas.

La Perspectiva de la Contingencia lleva, además, a los teóricos y Profesionales OD.a hacer hincapié en el diagnóstico de la situación, un diagnóstico que tiene que tener en cuenta las diversas variables que influyen en la relación y la naturaleza dinámica y cambiante de la situación.

P. Clark (1972, p. 99), partiendo de la definición de la organización como sistema cultural, pone de relieve la complejidad estructural y la diversidad cultural de la misma, cuyas características definitorias son su tendencia a crear, elaborar y cambiar su estructura. Por lo tanto, una definición y análisis adecuados de la organización requieren que se adopte una "perspectiva de Proceso", perspectiva que considere a las colectividades sociales como en in

teracción compleja, multifacética y fluida de asociación y disociación en diversos grados e intensidades. Por lo tanto, el analista debe centrarse en la interacción de los elementos del sistema en funcionamiento, para descubrir los diversos grados de estructura—ción que desarrollan, continúan su existencia, desaparecen o cambian.

Esta visión de la organización para las acciones de — cambio planificado implica que todo análisis de las actitudes, en un momento dado, tiene que estar referido al contexto.

Desde esta perspectiva del "proceso", P. Clark identifica, a nivel teórico, algunos de los factores de mayor influencia en la forma particular que adopte la organización: la naturaleza — de las tareas, su ambiente, su tecnología, el porcentaje de cambio, las personas, las estructuras y la historia; pero "a nivel práctico, cuáles son las influencias y, por lo tanto, el contexto de una organización, es algo que se debe ver e investigar sobre el terreno" (p. 106).

Este aspecto dinámico, multifacético y contingente de los sistemas socioculturales lleva, consecuentemente, a la adopción de un modelo de relación entre cliente y consultor en el que el análisis continuo de la situación aconsejará la utilización del modelo específico de relación, aunque dentro de los límites antes señalados, estos es, teniendo en cuenta los elementos positivos que ofrece cada uno de los modelos.

Huse (1975, p 303), basándose en los presupuestos del Modelo de Colaboración y dentro de esta orientación de aprovecha—

miento de los recursos de los demás modelos, presenta un modelo de relación consultor-cliente, recogido de Schmidt y Johnston, cuya característica principal es la utilización del conocimiento y experiencia del cliente. A lo largo de un continuo de interacción, por un extremo centrada en el cliente y por el otro en el consultor, éste tiene la posibilidad de elegir diferentes roles dentro de este continuo; pero dicha elección debe estar condicionada por los factores que limitan esa situación específica, concretamente por los factores propios del cliente -su conocimiento y experiencia- del problema, el clima de apoyo, sus experiencias anteriores en las relaciones de ayuda, las necesidades de buscar la solución al problema, las normas de la organización; por los factores específicos del consultor -su conocimiento y experiencia en la relación de ayuda, el grado de aceptación por el sistema, su conocimiento de la estructura, los valores y normas del sistema, el tipo de solución que está dispuesto a ofrecer al sistema; por los factores específicos de la relación consultor-cliente -grado de confianza, de especificación en la relación y en la utilización de los datos y resultados de las relaciones anteriores-; y por los factores de la situación -grado de impersonalidad y validez de los datos y de las soluciones propuestas y las consecuencias previsibles de la intervención en otros sistemas-.

La particularidad del Modelo de Relación de Schmidt y Johnston, reelaborado por Huse, está en que la influencia de los roles que el consultor puede elegir se corresponde en relación inversa con la utilización del conocimiento y la experiencia del cliente que hace el consultor en dichos roles.

5.- Roles del consultor en la relación con el sistema cliente

Una vez expuestos los modelos de relación consultor—cliente y desarrollado el Modelo de Colaboración, es oportuno determinar cómo entienden los defensores de este modelo y, específicamente, los teóricos y Profesionales OD. las funciones que el consultor o Profesional OD. debe realizar en la aplicación de dicho modelo.

R. Lippitt (1958) entiende que las dimensiones principales del rol del consultor o agente de cambio abarcarían seis aspectos principales.

Un primer aspecto sería el de analizar las características, orígenes y permanencia del problema, apoyándose en una teoría analítico-descriptiva y de diagnóstico.

El segundo aspecto comprendería el análisis de las motivaciones: las del consultor para implicarse en la relación con el cliente y para promover el cambio en el sistema y las del cliente, actuales o potenciales, ante el cambio.

Un tercer aspecto sería el análisis, según los conceptos lewinianos de la Teoría del Campo de Fuerzas, de las fuerzas de cambio y de resistencia al cambio en el sistema cliente, así como las interdependencias entre las partes del sistema.

Un cuarto aspecto sería la exploración de los recursos del consultor para ayudar al cliente y la exploración y establecimiento de la relación de ayuda -lo que en parte se ha dado en llamar el establecimiento del contrato psicológico, según el cual se

clarifican las expectativas mutuas entre consultor y cliente y se establecen los mecanismos de comunicación y de feedback entre ambos.

Un quinto aspecto sería la adaptación del consultor - a las diferentes fases de cambio, que consistiría en asumir, en su momento el rol de consultor o el de formador, dependiendo de la situación.

Un sexto aspecto que supondría cooperar a la estabilidad y continuidad del cambio, comprobando cómo se han realizado los aprendizajes en el sistema cliente, de tal manera que le permitan adaptarse al cambio y utilizar sus propios recursos.

En cuanto a la definición del rol del Profesional OD. según unas tareas específicas, Ferguson (1968, p. 168) ha llegado a determinar hasta catorce aspectos o roles a los que tendría que atender el consultor dentro de la relación de ayuda al sistema cliente. Estas actividades del consultor estarían relacionadas con la información -su recogida, transmisión y análisis- del sistema cliente para facilitar el diagnóstico y las oportunas acciones de cambio; con la creación de un clima de confianza en el sistema cliente que facilite la comunicación y la cohesión del sistema y la discusión de los problemas; y con el hecho de promover en el sistema del cliente un espíritu de indagación y aprendizaje que desarrolle sus propias capacidades, partiendo de su experiencia y dinámica para enfrentarse en el futuro, y de forma independiente, a sus propios problemas.

En la posterior evolución del Movimiento OD. se ha tenido a relacionar los roles del consultor con variables específicas

del método de intervención, del contenido y de la situación.

De este modo, Sashkin (1972, p. 66) delimita a tres - los roles del Profesional OD.: el de consultor, el de formador y - el de investigador, para los modelos que se orientan a promover un estado general en el sistema que conducen al cambio. Pero la utili zación de un rol u otro dependerá de que se ponga el énfasis, bien en el prodeso de cambio, bien en el aprendizaje del cliente o bien en la producción y recogida de información válida con vistas a la investigación y evaluación de los efectos específicos del cambio. En el Cuadro 3 aparecen los roles del consultor relacionados con tres modelos adaptativos de cambio.

Huse (1975, p. 310) establece los roles del consultor en base a la utilización del saber o experiencia del cliente y el uso de dichos roles en relación a factores específicos del cliente, del consultor, de la relación o de la situación. Los roles que jugaría el consultor comenzarían por el rechazo de toda implicación en la relación, progresando hacia una mayor implicación, continuan do con roles más específicos de consultor de procesos, de analista y de técnico de solución de problemas, finalizando con roles de ex perto y consejero en problemas de cambio, pudiendo llegar, incluso, a la implicación total y puesta en práctica de las acciones de cam bio.

ROL DE LOS AGENTES DE CAMBIO PARA LOS MODELOS ADAPTATIVOS.

Modelos adaptativos de cambio	Consultor	Formador	Investigador
- Teoría y Método de Intervención.	<ul style="list-style-type: none"> - Atento sólo al proceso, no a los problemas de contenido. - Introduce al cliente en los métodos de recogida de datos, análisis y toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> - Pone el énfasis en la formación del cliente sobre los nuevos métodos y habilidades orientados hacia el proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Insiste durante la formación del cliente en las habilidades de investigación necesarias para producir información válida antes y durante el proceso de cambio. - Conceptualmente hace hincapié en la investigación para el desarrollo de nuevos conocimientos de las Ciencias de la Conducta; pero esta tarea no parece ser una parte integral del modelo.
- Cambio Planificado.	<ul style="list-style-type: none"> - Su atención se fija, primordialmente, en el proceso; pero sin desentender el contenido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pone el énfasis en formar al cliente para que adquiera las habilidades y métodos necesarios para producir cambios adaptativos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Insiste, sobre todo, en la evaluación de los efectos de cambio específicos y de la formación del cliente en determinadas habilidades de investigación, necesarias para recoger y diagnosticar los datos. Se resalta la importancia de producir nuevos conocimientos de las Ciencias de la Conducta; pero no constituye esto una parte operacional del modelo.
- Investigación de la Acción.	<ul style="list-style-type: none"> - Atento, sobre todo, al proceso; pero también tiene lugar la consulta sobre el contenido. 	<ul style="list-style-type: none"> - El mayor énfasis se pone en la formación para el desarrollo de cursos internos de cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Insiste en la investigación como base de la acción. Es un área importante en la formación del cliente y fomento de nuevos conocimientos sobre el cambio, que pueden utilizar los teóricos y Profesionales de la Conducta.

Adaptado de Sashkin, 1972.

EL PROFESIONAL DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACION

Presentado el modelo de relación consultor-cliente y los roles que se le pide realice el Profesional OD. en sus intervenciones utilizando el Modelo de Colaboración, es necesario contestar a preguntas como: ¿Quién es el Profesional OD.? ¿Qué es lo que diferencia al Profesional OD. de los otros agentes de cambio?.

La determinación de quién es el Profesional OD., sus objetivos, su filosofía y sus principios éticos es algo que se ha intentado, tanto a nivel teórico como a nivel práctico por los teóricos y Profesionales OD.; pero, en la actualidad, su definición no tiene unos criterios comunes y específicos.

Ya desde los primeros teóricos y Profesionales OD. se aprecia, en la definición del Profesional OD., una gran diversidad y que las definiciones dadas son generales y descriptivas.

Una de las definiciones generales es la de Clark (1972 p. 66), para quien el Profesional de Cambio Planificado de la Organización es la "persona que se ha orientado hacia la solución de los problemas prácticos y que es esencialmente un Científico de la Organización, más que un Científico académico".

Beckhard (1969, p. 122) defiende al Profesional OD. - desde la perspectiva ecléctica de la Investigación de la Acción y la Consultoría, como la "persona que, perteneciente o no a la organización, proporciona una orientación técnica especializada o de consulta en la gestión de las acciones de cambio".

Sin embargo, Schein (1969, p. 7) define al Profesional OD. con referencia a una técnica concreta de OD., la Consultoría de Procesos, al igual que hace Walton con la Técnica de Solución de Conflictos, como la "persona que ayuda exclusivamente al cliente en la percepción, comprensión y actuación sobre los procesos que ocurren en el sistema del cliente". En esta misma línea están French et al. (1978, p. 317).

Pero una versión tan limitada como ésta no es compartida por Huse (1975) y Friedlander y Brown (1974), para quienes el Profesional OD. trata de ayudar a la organización con intervenciones en los procesos organizacionales y estructurales para el desarrollo de las personas y la realización de las tareas.

Los trabajos empíricos realizados por Tichy (1974) y por Tichy y Hornstein (1976) y recogidos por Huse (1975), nos aportan cierta claridad sobre el Profesional OD. y sus diferencias con el resto de los agentes de cambio.

Diversas encuestas y entrevistas realizadas entre la población de los agentes de cambio nos ofrecen resultados, según los cuales se puede clasificar a los Agentes de Cambio en cuatro grupos, dependiendo de la orientación que utilicen en sus intervenciones. Huse nos aportaba los resultados de tres de estos grupos, ya que el cuarto, denominado de Orientación Coercitiva, no lo considera compatible con los presupuestos y valores OD.

Los resultados que Huse aporta podrían resumirse de la siguiente forma:

Hay un grupo, identificado como Analistas de Gestión y administración, cuya tarea es estar al servicio de la dirección de

la organización. Se basa en técnicas racionales, de tipo socrático, tiene una formación de Investigador Operativo y Científico de la Dirección (Gestión), se centra en la Tecnología y en la Estructura de la Organización con el fin de mejorar sus resultados y su eficacia, y en las técnicas que utiliza pueden incluirse los sistemas de procesamiento de la información por ordenador, desarrollo de grupos nuevos de tareas para poner en funcionamiento las innovaciones, etc.

Un segundo grupo está compuesto por los profesionales que utilizan la tecnología de cambio de las personas; trabajan para la Dirección con el fin de cambiar la conducta de los miembros de la organización; les preocupa la motivación y la moral del trabajador; los métodos que utilizan son el enriquecimiento de tareas, la Dirección por Objetivos, las técnicas de modificación de la conducta, etc.; y presuponen que, si los individuos cambian su conducta, la organización también cambiará, sobre todo si cambia un número suficiente de las personas más apropiadas.

El tercer grupo es el de los Profesionales OD. En el enfoque de este grupo se hace hincapié en las necesidades de orden superior -autorealización y desarrollo personal- presupone un sistema de valores normativos de la conducta y que la motivación no está relacionada sólo con las recompensas extrínsecas. Nace con la aparición del T. Grupo, del Feedback de la Encuesta y de la Formación del Equipo.

Entre los objetivos primarios del grupo de Analistas de Gestión y Administración estarían la mejora de los resultados y la eficacia de la organización y como objetivos de los grupos de

la Tecnología de Cambio de las Personas y de Desarrollo de la Organización, tendríamos el fomento de la habilidad de los miembros y de los grupos para solucionar los problemas de la organización y mejorar sus resultados.

Las técnicas impersonales de cambios técnicos y estructurales serían las utilizadas por el grupo de Analistas de Gestión y Administración. La Tecnología de Cambio de las Personas -- utilizaría programas de cambio orientado a los individuos y el Desarrollo de la Organización se centraría en la mejora de la colaboración en los equipos de trabajo y en aumentar la participación.

Se puede observar que, de esta investigación empírica, se produce una cierta concordancia con los presupuestos teóricos sobre el Profesional OD.:

Las diferencias entre los objetivos primarios del grupo de Analistas de Gestión y Administración y los otros dos grupos son semejantes a las diferencias que establecen Bennis (1966) y Beckhard (1969) entre la Investigación Operativa y OD., al indicar que los Agentes de Cambio de la primera tratan de mejorar los resultados y la eficacia de la organización y los de la segunda ponen el énfasis en mejorar el aprendizaje de los miembros y de los grupos para que sean capaces de solucionar los problemas de la organización.

Respecto a la filosofía que sustentan, hay diferencias entre los tres grupos: el de Analistas de Gestión y Administración pone el énfasis en el cambio tecnológico y estructural. El éxito del cambio para las Técnicas de Cambio de las Personas está en que

cambian las personas y para OD. el éxito se consigue al aumentar - la participación y la colaboración de los equipos.

Estas diferencias empíricas en la filosofía de los distintos grupos reflejan las diferencias de las corrientes teóricas dentro de OD.: los partidarios de la Orientación Clínica han puesto el énfasis en el individuo como objeto básico del cambio organizacional frente a los partidarios de la Orientación de la Investigación de la Acción, que se han centrado en los grupos y en la organización como objeto de cambio.

Respecto a las estrategias de cambio utilizadas, ofrecemos a continuación el Cuadro 4 que muestra las diferencias en la utilización de las mismas.

CUADRO 4

PORCENTAJE DE LA UTILIZACION DE DIFERENTES ESTRATEGIAS DE CAMBIO POR TRES TIPOS DE AGENTES DE CAMBIO

Estrategias de Cambio	Profesionales de la Tecnología de Cambio de las Personas.	Profesionales OD.	Analistas de Gestión
Laboratorio de Formación.	88	95	90
Feedback de la Estructura.	46	50	38
Formación del Equipo.	65	100	31
Cambio de la estructura de recompensas.	82	58	71
Cambio de la estructura de Toma de Decisiones.	76	94	96
Cambio de la estructura de Autoridad.	71	89	71
Innovaciones o Cambios Tecnológicos.	71	63	89
Clarificación del Rol de los miembros.	100	100	75

Adaptado de Huse (1975, p. 305).

Una de las conclusiones que se pueden sacar de los resultados hallados en la utilización de las Estrategias de Cambio es que se produce un solapamiento importante de los tipos de agentes de cambio respecto a las Estrategias de Cambio que ellos utilizan, aunque se dan diferencias de grado que son reflejo de las que se dan en su orientación y en su filosofía.

Mientras los Analistas de Gestión y Administración ponen el énfasis en Estrategias de Cambio de la estructura de Toma de Decisión -el 96%- y de cambios tecnológicos -el 89%-, los Profesionales de la Tecnología de Cambio de las Personas, lo ponen en las Técnicas de Clarificación del Rol de los Miembros -el 100%- y en el Laboratorio de Formación -el 88%-, los Profesionales OD. lo ponen en estrategias de Formación del Equipo -el 100%- en la Clarificación del Rol de los Miembros -el 100%-, en el Laboratorio de Formación -el 95%- y en el Cambio de la Estructura de Toma de Decisión -el 94%- y de Autoridad -el 89%-.

Así parece que el grado de utilización de las Estrategias de Cambio de los tres grupos no es sino un reflejo de la orientación hacia la tecnología y las Estructuras de los Analistas de Gestión y Administración, la orientación hacia los individuos de los Profesionales de la Tecnología de Cambio de las Personas y de la orientación hacia los procesos y estructuras organizacionales de los Profesionales OD.

LOS VALORES NORMATIVOS Y ETICOS DE LOS PROFESIONALES OD.

El Movimiento OD., desde el principio, ha admitido y manifestado claramente el sistema de valores humanos y sociales de los agentes de cambio OD.

Bennis (1969, p. 13) dice que los agentes de cambio "comparten una filosofía social, un conjunto de valores sobre el mundo en general y sobre las organizaciones en particular, que dan forma a sus estrategias, determinan sus intervenciones y guían sus respuestas al sistema social".

Estos valores y presupuestos, como ya se indicó en el capítulo I, tratan de conseguir un sistema social, no sólo más humano y democrático, sino también más eficiente.

También según Bennis (1969, p. 14), los Agentes de Cambio comparten un conjunto de objetivos operativos basados en dicha filosofía. Estos objetivos serían, a nivel individual, la mejora de la competencia interpersonal y un cambio de valores en los individuos; el desarrollo de comprensión entre y dentro de los grupos y la capacidad de mejorar su funcionamiento a nivel de grupos; y el desarrollo de un sistema orgánico que sustituya al sistema mecanicista o burocrático a nivel de la Organización.

¿Estos valores éticos y sociales que, para los Agentes de Cambio, ofrece Bennis son los mismos que realmente defienden los Agentes de Cambio en sus intervenciones?.

Aunque disponiendo de reducidas investigaciones algo nos puede aclarar sobre este tema la encuesta realizada por Zaltman y Duncan (1977, p.340) sobre los problemas que, acerca de los valores éticos, encuentran los Agentes de Cambio en la realización de su trabajo. El cuestionario se componía de 19 preguntas y se pasó a una población de 1559 Agentes de Cambio.

Como resultado de la encuesta los autores agrupan la población de Agentes de Cambio en once tipos diferentes, según la propia definición que los sujetos hacen de su trabajo como Agentes de Cambio:

- 1.- Diseño Organizacional.
- 2.- Dirección de Recursos Humanos y Relaciones Industriales.
- 3.- Investigación Operativa y Ciencia de la Dirección.
- 4.- Cambio y Desarrollo de la Organización.
- 5.- Organización Social.
- 6.- Desarrollo y Organización Comunitaria.
- 7.- Consultoría.
- 8.- Administración y Dirección de Empresas.
- 9.- Antropología Aplicada.
- 10.- Psicoterapia.
- 11.- Antropología Psicológica y Cultural.

Las observaciones que los autores hacen acerca de los valores éticos de estos once tipos de Agentes de Cambio son:

a) Los grupos son más semejantes que diferentes. Estas semejanzas pueden provenir de que, a pesar de que el tipo de formación que recibe cada uno de los grupos es distinta, se da una formación filosófica común - con la que tratar el sistema del cliente; esto es, que las diferentes formaciones de los grupos no producen diferentes sistemas de valores. Estas semejanzas pueden provenir o atribuirse también al carácter genérico de las preguntas del cuestionario.

b) Cuando se producen diferencias, se dan, en primer lugar, sobre el grado de acuerdo acerca de determinados problemas y, en segundo lugar, sobre la importancia que atribuyen a los problemas. El mayor grado de acuerdo y de importancia sobre determinados problemas se produce en los grupos de Psicoterapeutas y Consultores. Parece que estos grupos tienen mayor necesidad de manifestar al cliente sus sistema de valores, lo que puede deberse a que, al establecer una relación individual con el sistema cliente, les es más fácil manifestarle su sistema de valores o porque, por su formación, están más sensibilizados a la importancia que los valores tienen en la relación con el sistema cliente.

c) Estos grupos de Consultores y Psicoterapeutas se diferencian de forma significativa de los demás grupos, lo mismo que ocurre, aunque de forma menos significativa, con el grupo de Investigación Operativa y Científicos de la Dirección.

Sobre estos resultados nos permitimos hacer las consideraciones siguientes:

1.- Que un nuevo agrupamiento de los grupos que tuviera como variable el objeto de cambio al que se da mayor importancia podría ser de la siguiente manera:

a. Grupo de Investigadores Operativos y Científicos de la Dirección, que daría la mayor importancia al cambio de estructura y tecnología del sistema.

b. Grupos de Consultores y Psicoterapeutas, que pondría el énfasis en el cambio de las personas.

c. El resto de los grupos, que pondrían el énfasis en la mejora de los procesos y de las estructuras de los sistemas sociales e institucionales.

2.- Según este nuevo agrupamiento, los resultados indican diferencias significativas del grupo de Consultores y Psicoterapeutas con el resto de los grupos en los siguientes valores éticos:

- . la obligación de discutir con el cliente los conflictos que se plantean en sus valores, cuando se trata de la definición del problema.

- . la importancia de comunicar su sistema de valores al sistema cliente.

- . la importancia de que el cliente informe a los otros miembros del sistema de lo que el intervencionista está haciendo en el sistema.

3.- El grupo de Investigadores operativos se diferencia significativamente de cinco grupos, entre los que están el de Consultores, Agentes de Cambio y Desarrollo de la Organización, respecto al acuerdo de que el Intervencionista es responsable de establecer servicios que estén dispuestos para tratar las consecuencias disfuncionales de sus actividades.

4.- El grupo de Desarrollo y Cambio Organizacional se diferencia significativamente del grupo de Investigación Operativa y Ciencia de la Dirección en la importancia de que el Intervencionista comunique su sistema de valores al cliente.

Estos resultados estarían, por una parte, en contra de la teoría de Bennis sobre la especificidad de los valores éticos y sociales de los Profesionales OD. en cuanto que hay más semejanza que diferencias entre los grupos; pero, por otra parte, apoyarían dicha teoría en cuanto que las diferencias que existen se producen entre los grupos que Bennis (1966) pone frente a los Agentes de Cambio: los de la Dirección Científica y los de Investigación Operativa. Además, las diferencias de los Grupos de Consultores y Psicoterapeutas con el resto de los grupos (el tercer agrupamiento) y, específicamente, con los de Desarrollo y Cambio Organizacional, es un indicio de que la corriente clínica y terapéutica de orientación roge

riana y la corriente de Investigación de la Acción, de orientación lewiniana, que estuvieron presentes y enfrentadas desde los primeros tiempos de la Formación en Laboratorio (Benne et al. 1964, p. 90-135) siguen estándolo.

EL PROFESIONAL OD. COMPETENTE

Una de las tareas a las que se han aplicado la mayoría de los Teóricos y Profesionales OD. ha sido a determinar las características que, para conseguir el éxito en sus intervenciones en el sistema del cliente, debe tener el Profesional OD.

Una revisión de la literatura existente sobre el tema ofrece -- las siguientes tendencias:

a) Una coincidencia generalizada de los autores sobre las características del Profesional OD.

b) La insistencia en la necesidad de una Formación del Profesional para facilitar la adquisición de la capacidad y competencia apropiadas para realizar su tarea.

La determinación de las características del Profesional OD. durante el periodo de aparición y desarrollo del movimiento OD. se ha realizado de forma limitada y dispersa, dependiendo de la experiencia y la formación teórica de los diversos profesionales que lo han intentado.

En estos últimos años se ha intentado determinar las características del Profesional OD. partiendo de una base empírica; pero los estudios realizados no tienen la representatividad en sus muestras y el rigor metodológico precisos como para concluir, con un cierto grado de certeza, cuáles son las características que se juzgan necesarias para el profesional competente.

Lo que ambos propósitos, teóricos y experienciales, por una parte, y empíricos por otra, ponen de manifiesto es la concordancia en las cualidades y características básicas del Profesional OD. competente.

Respecto a las características señaladas por los Teóricos y Profesionales OD., según su experiencia y su formación teórica, la mayoría de los autores (Argyris 1973; Bennis 1969, Beckhard 1969, Huse 1975, Varney -- 1980) establecen una serie de características que se pueden agrupar en tres categorías: A) Cualidades. B) Habilidades y C) Conocimientos.

A) Cualidades.

Generalmente entienden los autores por cualidades las aptitudes y rasgos de la personalidad del Profesional OD. que se juzgan necesarias para que puedan realizar sus tareas de forma competente. Estas cualidades se pueden resumir en Auto-conocimiento y Auto-aceptación.

Por auto-conocimiento entienden los autores el conocimiento que el Profesional OD. debe tener de sus propias motivaciones y necesidades, de sus valores y creencias, del impacto que su conducta produce en los demás y de la reacción de los otros a dicho impacto.

Por auto-aceptación se entiende la propia aceptación del Profesional OD. de su personalidad, de sus valores y creencias, motivaciones y necesidades, y del impacto que produce en el cliente.

Estas dos cualidades supondrían que en el Profesional OD. se da la objetividad o la capacidad de tener una perspectiva propia, no sólo de la situación, sino también de los que están implicados en ella; una sensibilidad para captar las necesidades del cliente; una capacidad para estar en constante relación con sus propias necesidades y motivaciones; que su comportamiento sea congruente con su sistema de valores; que confíe en su propia filosofía de la relación e intervención en el sistema del cliente y en su percepción y experiencia de la realidad.

B) Habilidades.

Entienden los autores por habilidades la competencia

del Profesional OD. para actuar y dar solución a los problemas que le presente el sistema del cliente. La base de dichas habilidades sería experiencial y cognitiva. Cognitiva en cuanto que supone — unos conocimientos teóricos de las Ciencias Sociales y experien— cial en cuanto que supone el desarrollo de unas aptitudes para — aplicar dichos conocimientos teóricos a la realidad organizacio— nal.

Dichas habilidades se pueden clasificar en:

. Relacionales, que comprenderían una serie de habili— dades para establecer y mantener la relación con el cliente, como saber escuchar, observar, informar dar feedback y establecer rela— ciones de ayuda.

. De Diagnóstico y análisis del sistema cliente, que — sería la capacidad de analizar la interacción e interdependencia del sistema cliente con su medio y de los subsistemas entre sí, de identificar los problemas y de establecer mecanismos de recogida — de la información, de feedback y de procesamiento de la información.

. Operativas, que serían el conocimiento teórico y prác— tico de las Técnicas y Métodos de Establecimiento de Objetivos y — de Solución de Problemas. Esto es, el diseño y aplicación de las — Técnicas de Intervención.

Adaptativas, que comprenderían las habilidades necesas— rias para adaptar las técnicas y encontrar soluciones a cada situa— ción; para transformar las situaciones conflictivas entre los miem— bros del sistema o entre consultor y cliente en oportunidades y me— dios de aprendizaje; para crear las condiciones adecuadas para el éxito psicológico del cliente; esto es, las condiciones que favorez— can la confianza del cliente en sí mismo y en los demás.

C) Conocimiento

Se entiende por conocimiento el saber acumulado teórico y experimental de las Ciencias Sociales, que tiene relación con las actividades del Profesional OD. Estos conocimientos se refieren, concretamente, a las Teorías y Métodos de Cambio Organizacional, a las Ciencias de la Conducta, a la Dirección de Empresas, a las Técnicas de Diagnóstico, de Consulta y Formación, a las Teorías de los Procesos Grupales y a las Técnicas de Investigación Social.

Respecto a los estudios empíricos sobre las características del Profesional OD. dos de ellos merecen una cierta atención. El primero realizado por Warrick y Donovan y el segundo por Shepard y Raia. El realizado por Warrick y Donovan (1979, p. 22) establece cuatro categorías de habilidades, partiendo de los resultados de una encuesta hecha a setenta destacados Profesionales OD. de EE.UU. a quienes se les pregunta sobre las características más importantes del Profesional OD. competente.

Lo único que diferencia los resultados de esta encuesta de las características establecidas por los teóricos y Profesionales antes señalados, es el énfasis que se pone, en primer lugar, en el desarrollo de una sana base científica sobre la conducta humana y la organización, sobre la Dirección de la Empresa y sobre OD. en razón de que, con frecuencia, las intervenciones OD. tienen como resultado importantes cambios en la cultura, los valores y los procesos de la organización.

Otro aspecto que también merece destacar es la necesidad de que el Profesional OD. desarrolle habilidades para ser ven-

dedor de sus programas, hacer propuestas y redactar informes, lo -
cual no está relacionado directamente con su tarea profesional, si
no qué se orienta a la mejora de su competencia, en relación con -
sus compañeros de profesión.

Shepard y Raia (1981, p. 90), como parte de un proyec-
to de investigación, preguntaron a un grupo de sesenta y cinco ex-
pertos en OD. elegidos de forma representativa entre todas las ten
dencias y puntos de vista existentes en OD., sobre las habilidades
y competencias que debieran formar parte de la educación básica --
del futuro Profesional OD.

Utilizando el sistema Delphi de trabajo en grupos, es-
tablecieron una lista de cincuenta habilidades básicas --según mues-
tra el Cuadro 5-, las que organizaron en nueve categorías por or--
den de importancia. Asimismo, en cada categoría, las habilidades es
tán clasificadas por su importancia relativa.

El interés de la clasificación de Shepard y Raia está
en que es el cuadro de características o habilidades básicas más --
sistemático de los que se encuentran en la literatura y ofrece, co
mo era la intención de sus autores, la base para establecer un cu-
rriculum apropiado para la formación del futuro Profesionl OD. Es
te curriculum debe realizarse, como los expertos entrevistados en
este estudio empírico defienden, con preferencia dentro de los pro
gramas universitarios de graduados y postgraduados y poniendo espe
cial énfasis en la formación de habilidades clínicas y en las prác
ticas supervisadas tenidas dentro de las organizaciones.

C U A D R O 5HABILIDADES BASICAS PARA EL FUTURO PROFESIONAL OD.a) Habilidades generales del Consultor

- | | |
|------------------------------|--|
| - Diagnóstico organizacional | - Diseño y ejecución de las Intervenciones. |
| - Consultor del Proceso | - Entrada y Contrato con el Sistema Cliente. |
| - Entrevistas | - Diseño y dirección de amplios procesos de cambio |
| - Desarrollo de Directivos | - Valoración de la competencia individual. |

b) Habilidades Intrapersonales

- | | |
|---|-------------------------------------|
| - Capacidad conceptual y analítica. | - Integridad -juicio moral formado- |
| - Contacto con los propios valores e intenciones. | - De aprendizaje activo |
| - Equilibrio emocional-racional. | - Para manejar el propio stress. |
| - Empresariales. | |

c) Conocimiento de la conducta de la Organización y de OD. y habilidad de Intervención.

- | | |
|--|--|
| - Dinámica de Grupo | - Teoría de OD. |
| - Teoría de la Organización | - Diseño de la Organización |
| - Comunicación | - Dinámica de intergrupos |
| - Sistemas abiertos | - Sistemas de recompensa |
| - Conflicto | - Teoría de Cambio de Grandes Sistemas |
| - Liderazgo | - Poder |
| - Motivación | - Teoría del Aprendizaje |
| - Análisis socio-técnico | - Diseño de puestos de trabajo |
| - Dirección del desarrollo de adultos, de la carrera y del stress. | - Teoría de la personalidad -diferencias individuales- |

d) Habilidades Interpersonales

- Escuchar
- Dar y recibir feedback
- Capacidad para exhibir, manifestar, modelar conductas creíbles.
- De negociación
- Establecer un clima de confianza y de relación
- Aptitud para hablar el lenguaje del cliente
- De Consultor y de Instructor
- En la comunicación verbal y no verbal.

e) Conocimiento y habilidades de Investigación y Evaluación, Diseño de Investigación.

- Investigación de la Acción
- Investigación de la Evaluación
- Investigación del método - de casos y métodos escritos
- Investigación del Diagnóstico
- Investigación de la Formación de Teorías

f) Recogida de Datos

- Entrevista de Investigación
- Diseño y uso de cuestionarios
- Métodos de Observación-participante
- Medidas no agresivas

Análisis de los Datos

- Estadísticas elementales
- Estadísticas avanzadas
- Habilidades de Programador

f) Habilidades de exposición

- De Formador
- De influencia política y de vendedor
- En el dibujo y en la utilización de los audiovisuales
- Capacidades para hablar en público y dar conferencias
- Para hacer propuestas y redactar informes

g) Experiencia como Director de Línea

h) Areas principales de Conocimiento de Dirección

- | | |
|-------------------------------------|---|
| - Dirección de los recursos humanos | - Política y estrategia de la Dirección |
| - Sistema de información | - Legislación social |
| - Métodos cuantitativos | - Producción -dirección de operaciones- |
| - Finanzas | - Investigación operativa |
| - Economía | - Marketing |
| - Negocios internacionales | - Contabilidad |

i) Areas paralelas de Conocimiento

- | | |
|-------------------------|--------------------------------------|
| - Psicología Social | - Psicología Industrial |
| - Antropología Cultural | - Psicología de la Política |
| - Psicología y Terapia | - Ingeniería y Análisis de Sistemas. |

20063

CAPITULO V

=====

INTERVENCION DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACION

- El Diagnóstico
- Las actividades de Intervención
- La Tecnología de Desarrollo de la Organización
- Técnicas importantes de Intervención de Desarrollo de la Organización.

INTERVENCION DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACION

Dentro del plan de trabajo presentado al principio - del capítulo primero, la Intervención es el último elemento de - los se compone OD.. Como ya se definió en su momento, la Inter-- vención se refiere a las actividades que consultor y cliente rea-- lizan en las organizaciones.

Una definición específica de OD. es la dada por Burke (1972, p. 6), quien entiende OD. como "algo que tiene lugar - en la organización, a) que responde a una necesidad de cambio - sentido por el cliente; b) que implica al cliente en la activi-- dad de planificar y realizar el hecho del cambio y c) que conlleva un cambio normativo en la cultura de la organización -enten-- diendo la cultura como el conjunto de presupuestos compartidos - sobre normas y valores de la organización a los que se conforman los miembros-".

En opinión de Huse (1973, p. 77), esta definición -- aclara el concepto difuso de Intervención, estableciendo como ca-- racterísticas de la misma que es necesario:

- . Intervenir en un problema sentido por el cliente.
- . Que deben realizar la actividad el agente de cambio y el cliente conjuntamente y no como algo que el primero realiza en favor del segundo, y

. Que, de algún modo, cambie la cultura de la organización.

Aunque el objetivo de cambio de la Intervención OD. no es aceptado por todos (Argyris 1970, p. 15) y habría que hacer hincapié en las actividades estructuradas y planificadas como un elemento característico de primer orden, la definición dada por Burke es la aplicación del modelo del proceso OD. a las organiza-
ciones.

Como vimos en su capítulo correspondiente, el proceso OD. es un modelo normativo y cíclico, que se compone de una - serie de etapas concatenadas e interdependientes y cuya aplicación necesita asimismo de actividades planificadas, estructura-
das e interdependientes entre sí.

Diversos autores agrupan estas actividades bajo títu-
los diferentes (Margulies y Raia, 1972; French y Bell, 1973), no
sotros creemos, por nuestra parte, que se les puede considerar -
en tres apartados:

- a) Establecimiento y mantenimiento de la relación con-
sultor-cliente.
- b) Actividades de diagnóstico
- c) Actividades de Intervención.

El carácter interdependiente de estas actividades tie-
ne su origen en la naturaleza del proceso OD. que con ellas se rea-
liza, actividades que tratan de cumplir las diferentes etapas del
modelo del proceso.

Este carácter interdependiente se manifiesta en que -

las actividades de establecimiento y mantenimiento de la relación consultor-cliente son más frecuentes al comienzo del proceso, pueden ser necesarias en otros momentos del mismo y conducen a las actividades de diagnóstico y de la Intervención, dependiendo de ambas para mantener dicho proceso.

Por su parte, las actividades de diagnóstico conducen directamente a la planificación y puesta en práctica del plan de ejecución; pero una futura evaluación de la situación depende de los resultados que con la ejecución se consigan. Las actividades de Intervención son una consecuencia de las relaciones consultor-cliente y, en el conjunto del proceso, siguen a continuación de las actividades de diagnóstico de la situación.

Así como en el capítulo precedente nos hemos ocupado de las relaciones consultor-cliente, nos centraremos en éste en las actividades de diagnóstico y de Intervención.

EL DIAGNOSTICO

Las actividades de diagnóstico tendrían lugar idealmente, de acuerdo con el modelo del proceso OD., en las etapas de recogida y análisis de la información. Una consecuencia de las mismas sería el establecimiento de alternativas de cambio a la situación problemática, el análisis de todas ellas y la elección de la alternativa adecuada.

Sin embargo, las actividades de recogida de la información también tienen lugar durante el establecimiento de las relaciones consultor-cliente y en la etapa de evaluación del proceso de cambio.

La importancia del diagnóstico ha sido señalada por - diversos autores, fundamentalmente porque responde a la necesidad de examinar el estado del sistema en el que se va a intervenir, - para poder establecer la estrategia a seguir para la mejora sistemática de la organización (Beckhard 1969, p. 26) y para responder a la necesidad de conocer las consecuencias de las Intervenciones (French y Bell 1973, p. 35).

Argyris (1973, p. 277) ha definido el diagnóstico como el desarrollo de la información válida para el sistema y trata con ella de establecer una base teórica para su puesta en práctica.

Según Argyris, la base teórica del diagnóstico supone el desarrollo de un mínimo de constructos lógicos interrelacionados con definiciones operativas, que pueden ser comprobadas empíricamente y su finalidad sería identificar y mostrar los elementos importantes de un fenómeno -individuo, grupo, organización-, la estructura de las relaciones e interacciones entre estos elementos y los procesos clave que ellos implican (Margulies y Raia, 1978, p. 142).

Esta base teórica del diagnóstico fue señalada por Lippitt et al. (1958), cuando propuso la necesidad de guías o modelos teóricos para ayudar a la comprensión e interpretación de las complejidades del funcionamiento de los grupos y de las organizaciones.

En este sentido, los modelos son herramientas que facilitan el análisis de las estructuras, de los procesos y de la conducta de la organización y del grupo, y pueden referirse, no -

sólo al estado actual del sistema, sino también a sus fuerzas disfuncionales o centrarse en los cambios del estado del sistema -- (French et al. 1978, p. 115).

Respecto de los modelos a utilizar en el diagnóstico, la tendencia representada por Argyris defiende la necesidad de -- construir modelos teóricos -Modelos Congruentes- para cada situación específica, desde su perspectiva de considerar al Interven--cionista o Consultor como un Investigador.

Otros autores (Lippitt et al., 1958; French et al., 1978) abogan, desde el punto de vista práctico, por la utilización y adaptación de modelos ya desarrollados por otros y apoyados, en la medida de lo posible, por resultados empíricos.

Desde una perspectiva de colaboración en el diagnóstico entre Consultor y Cliente, Margulies y Raia (1978, p. 142) defienden la necesidad de desarrollar un modelo con el que ambas -- partes puedan comunicarse y lo puedan utilizar.

La selección o desarrollo de un modelo, además de proporcionar una mayor comprensión del sistema del cliente, es importante para la planificación y análisis de los datos relevantes y para la identificación de los factores significativos. Ayuda a desarrollar y comprobar alternativas diferentes, proporciona una experimentación sin riesgos y la base para planificar la acción.

El modelo de diagnóstico es, en definitiva, la guía - de las actividades específicas de diagnóstico: la recogida de la información y el análisis de los datos.

La recogida de la Información.

En esta fase del proceso de diagnóstico es necesario distinguir entre el proceso de recogida de la información y las técnicas de recogida de datos.

El proceso de recogida de la información está marcado por el modelo elegido y por la idea de participación del modelo - OD.

El modelo de diagnóstico incide en el tipo de datos - que se vana recoger. La orientación actual de OD. es la de ampliar el abanico de datos disponibles de la organización, que proporcionan información válida sobre la "salud" del sistema.

Harrison y Tichy (1973) establecen un modelo de diagnóstico que determina los sistemas que, a su juicio, ofrecen una información más relevante. Estos sistemas serían: el de información, el técnico, el de poder, el de los objetivos, el de la cultura y el de las relaciones entre los miembros.

Como ya se indicó en la parte correspondiente a las variables, OD. no excluye actualmente de su preocupación ningún aspecto de la organización que directa o indirectamente esté relacionado con la mejora de sus miembros y la consecución de sus objetivos.

La idea de participación incide en la colaboración -- del cliente en la recogida de datos y en compartir estos datos, -- una vez recogidos, con los miembros del sistema. De esta forma, la recogida de datos y el hecho de compartirlos juega un doble papel en OD.: a) proporciona a la organización una base para mejor com-

prender sus propios procesos y la forma en que éstos afectan a sus resultados y b) es en sí misma una intervención importante en el sistema, ya que, compartir la información objetiva y subjetiva del sistema, es el comienzo del proceso de auto-valoración del mismo - lo que, frecuentemente, lleva a solucionar los problemas de forma eficaz (Margulies y Raia. 1972, p. 130).

Las Técnicas de recogida de datos.

Las técnicas de recogida de datos utilizadas, aparte de las tradicionales -entrevistas, cuestionarios, encuestas y observación- son las específicamente desarrolladas por OD. (V. Fordyce y Weil, 1971) en cuanto que los datos se recogen de diferente manera a la tradicional -collages, dibujos, representaciones físicas de la organización- o son compartidos en grupo para actuar sobre ellos -reunión de diagnóstico del grupo de trabajo y espejo organizacional-.

El análisis de los datos.

Esta actividad supone un cuidadoso análisis de la información recogida sobre los factores o variables del sistema que, con ayuda de los modelos teóricos, hayamos precisamente establecido.

Dado que es un intento de relacionar diversas variables organizacionales y pudiendo así identificar posibles relaciones causales, su finalidad es identificar o verificar los problemas y disfunciones de la organización y predecir el impacto de hechos concretos en los objetivos de la misma y en la satisfacción

de los miembros.

Asimismo, el análisis de los datos es el punto de partida para buscar soluciones a los problemas, la formulación de -- una estrategia de acción y el desarrollo de un plan de actuación, todo lo cual está en la base de un establecimiento de intervenciones planificadas eficaces (Margulies y Raia, 1972, p. 215).

LAS ACTIVIDADES DE INTERVENCION

En la aplicación del modelo del proceso OD. las actividades de Intervención se realizan durante las etapas de planificación, ejecución del plan de acción y evaluación de las actividades. Su objetivo es desarrollar y ejecutar los cambios establecidos por el diagnóstico.

Estas actividades se centran, concretamente, en el desarrollo de los objetivos de cambio, en la formulación de una estrategia y su plan de acción correspondiente, en la ejecución de ésta y, finalmente, en evaluar las acciones a realizar para determinar si, con el fin de conseguir los objetivos propuestos, son - necesarias modificaciones en algunos de los elementos del modelo del proceso OD.

Finalmente, las actividades de Intervención son una - consecuencia de las actividades de diagnóstico y del establecimiento y mantenimiento de las relaciones consultor-cliente, como ya - se ha apuntado anteriormente.

Los tres tipos de actividades: diagnóstico, interven-

ción y mantenimiento de la relación consultor-cliente, cumplen su objetivo de aplicar el modelo del proceso OD. cuando se realizan de forma conjunta e interdependiente y según los presupuestos y valores de OD.

Hasta aquí, en este capítulo, hemos tratado de presentar y definir lo que se entiende por Intervención OD. y que no es otra cosa que la aplicación del modelo del proceso OD., según los presupuestos y valores que fundamentan este movimiento. La aplicación del modelo OD. supone diversas actividades, que hemos agrupado bajo el nombre de establecimiento y mantenimiento de la relación consultor-cliente, así como las de diagnóstico e intervención, las cuales responden a las diferentes etapas del modelo del proceso OD.

Por lo que se refiere a las actividades concretas, nos hemos remitido al capítulo de Consultor respecto a las de mantenimiento y establecimiento de la relación consultor-cliente, deteniéndonos con más detalle en las de diagnóstico y solamente indicando las actividades de Intervención.

No quedaría completo este capítulo sino presentáramos lo que se conoce con el nombre de tecnología OD. y que es una parte de las actividades de la Intervención. A continuación trataremos este tema.

LA TECNOLOGIA DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACION.

Se entiende por tecnología OD. diferentes técnicas y métodos específicos, cada uno de los cuales es un conjunto de ac-

tividades complejas y planificadas y cuyos objetivos están relacionados directa o indirectamente con la mejora de la organización:

Esta tecnología no es en sí misma Intervención OD. en sentido estricto, en cuanto que no es la aplicación del modelo del proceso OD.

La identificación de las Intervenciones OD. con las Técnicas OD. ha tenido su origen en base a que muchas de estas técnicas utilizan los componentes del modelo de Investigación de la Acción -Objetivo ---> Planificación ---> Acción ---> Evaluación de la Acción-, que está en el origen del modelo de OD. Las Intervenciones OD. son la aplicación del modelo del proceso OD. y las Técnicas OD. son actividades estructuradas que, frecuentemente, se utilizan en las Intervenciones OD.; aunque puede darse el caso de que una Intervención OD. no utilice ninguna de las técnicas OD. hasta ahora desarrolladas.

Las Técnicas OD. han sido creadas y asimiladas o adaptadas por OD. partiendo de sus presupuestos y valores. Son, por lo tanto, diferentes a otras técnicas que, como la recogida de la información, la planificación o el diagnóstico, son comunes a otros campos de las Ciencias Sociales.

Como ya hemos expuesto anteriormente, cada técnica es un conjunto de actividades complejas, puesto que incluyen diversas actividades, muchas de las cuales son comunes a las que se utilizan en otros campos de las Ciencias Sociales. De este modo, la Técnica de Formación del Equipo se compone de actividades tales como el establecimiento de objetivos o la planificación de la

Acción, que se utilizan también en otras áreas de las Ciencias Sociales.

Son actividades planificadas en el sentido de que su estructuración responde a una o varias etapas del modelo del proceso OD., está orientada por los presupuestos y valores básicos de OD. y los objetivos de estas técnicas están relacionados con la mejora de la organización.

La Tecnología OD. se ha desarrollado con profusión desde sus orígenes y, a juicio de Margulies y Raia (1972, p. 264),-- las posibilidades de nuevas formas de intervenir eficaz y globalmente en los complejos sistemas organizacionales, únicamente "están limitadas por la capacidad humana de producir cambios, aplicando las técnicas existentes y de crear otras nuevas".

Dos de los aspectos que muestran la riqueza de la Tecnología OD. y su desarrollo son: las técnicas que, a lo largo de su historia, se han originado o han proliferado y el carácter polivalente de las mismas.

Respecto de la proliferación de las Técnicas OD., en el Cuadro 6, en el que aparecen las Técnicas OD. en tres periodos diferentes, se puede observar una muestra de la creatividad y capacidad de asimilación que tiene OD. de otras técnicas.

El primer periodo corresponde a la aparición, en la Colección Addison-Wesley, en 1969, de la primera obra estructurada de OD.. En esta fecha y en dicha Colección se recogen las técnicas que aparecen con el nombre de los autores que las presentan.

Si comparamos este periodo con el siguiente, que co--

CUADRO 6

TECNICAS DE INTERVENCION DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACION

Adison-Wesley, 1969	French y Bell, 1973	French y Bell, 1978
Desarrollo del Equipo (Beckhard)	<ul style="list-style-type: none"> Reunión de diagnóstico de grupo familiar Reunión de Formación del Equipo Técnica del análisis del Rol 	<ul style="list-style-type: none"> Técnica de la Negociación del Rol. Orientación gestáltica en la formación del equipo.
Desarrollo de las Relaciones Intergrupales. (Beckhard)	<ul style="list-style-type: none"> Espejo Organizacional Reunión de Confrontación 	
El grid Administrativo (Blake y Mouton)	<ul style="list-style-type: none"> Feedback de la Encuesta 	
Diferenciación e Integración. (Lawrence y Lorsch)		<ul style="list-style-type: none"> Teoría de la contingencia de Lawrence y Lorsch Teoría de Dirección del Sistema de Rensis Likert.
Consulta del Proceso (Schein)		
Concertación de Conflictos interpersonales. (Walton)		
T-Grupo aplicado a la Organización (Bennis).	<ul style="list-style-type: none"> Planificación de la vida y la carrera. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis transaccional Diseño del Puesto de Trabajo. Dirección por Objetivos Valoración de Resultados Sistema Sociotécnico Cooperación Sindicatos-Dirección. La Organización colateral. Organización física del medio.

rresponde a la publicación del texto de French y Bell sobre OD., las nuevas Técnicas OD. que aparecen en esta obra son, o un desarrollo de las antiguas Técnicas OD., cuyo origen es el Desarrollo del Equipo o de Técnicas de las Relaciones Intergrupales o una incorporación de técnicas ya existentes, pero que están próximas a los valores y presupuestos OD. como es el Feedback de la Encuesta.

En el periodo que corresponde a 1978, que es la fecha de aparición de la segunda edición de la obra de French y Bell, se ha producido un importante número de incorporaciones. Estas nuevas Técnicas OD. corresponden, en su origen, a otros movimientos de cambio organizacional que, como la dirección científica del trabajo, son ya clásicos y tienen una orientación radicalmente diferente de la de OD.

Sin embargo, la incorporación de estas nuevas técnicas a OD. pasa por una adaptación de las mismas a los presupuestos básicos de OD. como la colaboración entre consultor y cliente, la utilización del grupo y las del modelo del proceso de Investigación de la Acción en las Intervenciones (French y Bell 1978, p. 166).

También es cierto que la adaptación de las nuevas técnicas surge como respuesta a las limitaciones que el movimiento OD. tenía en sus primeros tiempos, en los que se había centrado casi exclusivamente en el sistema de las relaciones interpersonales y en los procesos organizacionales y dejaba de lado sistemas igualmente importantes como las tareas, las estructuras, los objetivos y la tecnología.

Comparando este Cuadro con el Cuadro 7, en el que aparece la lista de Técnicas OD. presentada por Huse (1975), se puede observar que la falta de acuerdo en las técnicas a utilizar es manifiesta, aunque sí haya coincidencia básica en las Técnicas -- originales OD. Esta falta de acuerdo es debida, fundamentalmente, a la continua aparición de nuevas técnicas y a la adaptación y -- asimilación de otras ya existentes.

Sin embargo, la aludida proliferación coincide con lo dicho por Margulies y Raia de las posibilidades ilimitadas de la aparición de nuevas Técnica OD., siempre que cada una de ellas -- aparezca bajo los auspicios de los supuestos y valores de OD. y -- de su modelo del proceso.

El carácter polivalente de la Tecnología OD. se manifiesta a través de las abundantes clasificaciones que de sus técnicas se han hecho.

No existe ninguna clasificación o tipología de las Técnicas OD. que sea definitiva debido, precisamente, a su carácter polivalente. Una presentación de las clasificaciones más importantes pone de manifiesto la naturaleza compleja y no suficientemente definida de las mismas.

La clasificación realizada por Huse (1975), a la que corresponde la lista de técnicas presentadas en el Cuadro adjunto, tiene su fundamento en el modelo conceptual establecido por Harrison (1970) para diferenciar las Intervenciones en general y para ajustarlas a los diferentes problemas de cambio organizacional.

Según Harrison, el criterio diferenciador de las Inter

venciones es la profundidad de la implicación emocional del individuo en el proceso. Esto es, el grado en que los problemas y procesos sobre los que el consultor o agente de cambio trata directamente de obtener información e influir, son privados, individuales y secretos -ocultos-.

Utilizando este criterio, Huse establece cuatro niveles para las Técnicas de Intervención OD., en orden de menor a mayor profundidad, a cada uno de los cuales corresponden diferentes Técnicas de Intervención OD.

En el primer nivel están las técnicas que, a juicio de Huse, se utilizan para recoger información e influir en las funciones y roles que se realizan en la organización, en el sistema de poder, los recursos y las tareas organizacionales, en el diseño de los puestos de trabajo para los individuos y los grupos. Se trata, mediante dichas técnicas, de ajustar los subsistemas organizacionales entre sí y el sistema total como su medio ambiente.

En el segundo nivel aparecen las técnicas que se utilizan para controlar y evaluar el rendimiento de los individuos. La información y la influencia del agente de cambio se centraría en valorar y controlar las conductas observables de los individuos y, en relación con el tipo de puesto que ocupan, sus características estructurales.

En el tercer nivel aparecen las Técnicas que se centran en las relaciones de trabajo de los miembros; esto es, en los procesos mediante los cuales se produce el rendimiento en el trabajo; se trata de conocer aquello que facilita o inhibe la rea-

lización eficaz de la tarea y de influir en el estilo y las relaciones de trabajo de los miembros. Huse, a diferencia de Harrison, también sitúa en este nivel las técnicas utilizadas en las relaciones interpersonales de los miembros, técnicas que buscan información y tratan de influir en los sentimientos, actitudes y percepciones mutuas de los miembros de la organización, ya que, para el autor, las relaciones eficaces de trabajo dependen, frecuentemente, de los sentimientos personales y, generalmente, los problemas se solucionan mediante la negociación, la discusión y el pacto o trabajando en los sentimientos entre los individuos y los grupos.

En el cuarto nivel, el más profundo de intervención, y corresponde a las técnicas que se centran en las relaciones intrapersonales, que proporcionan información e influyen en las actitudes, valores y conflictos del individuo, respecto de su propio funcionamiento, identidad y existencia.

Uno de los criterios utilizados en las diversas clasificaciones presentadas por French y Bell (1973), es el supuesto - mecanismo causal y básico de la técnica de intervención; esto es, la dinámica subyacente de la intervención, que es probablemente la causa de su eficacia. A pesar de que este criterio está muy controvertido por el desacuerdo de los autores sobre los mecanismos causales de las técnicas de Intervención OD., una clasificación, según los mecanismos supuestamente relacionados con el aprendizaje y el cambio, ayudarán a comprender mejor las diferencias de las intervenciones para lograr su mejor utilización.

Los supuestos mecanismos causales, que se utilizan en esta clasificación y que figuran en el Cuadro 7 bajo el título de

CUADRO 7

CLASIFICACION DE LAS TECNICAS DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACION, SEGUN DIFERENTES CRITERIOS.

Nível de Intervención. (Huse, 1973)	MECANISMOS CAUSALES					ORIENTACION	APERTURA DEL DISEÑO.	EFICACIA.					
	Feedback	Cambio	Interacción	Confrontación	Educativos	Tareas	Proceso	Individual	Grupal	Individual	Grupal	Intergrupal	Organizacional
A. <u>Todo el sistema</u>													
• Teoría de la Contingencia, de Lawrence y Lorsch.						X			X				X
• Reunión de Confrontación					X								X
• Grid Administrativo.	X	X				X	X	X	X	X		X	X
• Feedback de la Encuesta.	X		X			X	X		X			X	X
• Organización colateral	X			X									X
B. <u>Zona de contacto individuo-Organización.</u>													
• Técnicas de expectativas de rol.						X		X		X	X		
• Dirección por objetivos				X		X		X		X	X		
• Enriquecimiento de Tareas			X			X		X		X	X		
• Grupos Autónomos (Sistemas Sociotécnico)													
C. <u>Estilo personal de Trabajo</u>													
• Consultor del Proceso	X				X		X	X	X			X	X
• Conciliación de conflictos interpersonales.			X	X			X	X				X	X
• Formación del equipo			X	X	X	X	X		X			X	
• Relaciones intergrupales		X	X	X	X	X			X				X
• Espejo Organizacional	X	X		X								X	
D. <u>Relaciones intrapersonales</u>													
• Formación en Laboratorio	X	X			X		X	X	X	X	X		
• Planificación de la Vida y la Carrera.	X				X	X	X	X		X			
• Grupos de Encuentro.													
• Gestalt OD.	X			X			X	X	X	X			

Mecanismos causales, son los siguientes:

1.- Feedback

Se entiende por este mecanismo el aprendizaje de nuevos datos sobre: uno mismo, los demás, los procesos de grupo y la dinámica organizacional. Datos que anteriormente no se tuvieron en cuenta de forma activa.

2.- Cambio

El hecho de tener presente que están cambiando las normas socioculturales o actualmente disfuncionales. Se piensa que el conocimiento que tiene el individuo de la aparición de nuevas normas en funcionamiento es la causa de cambios en su conducta para adaptarse a las nuevas normas.

3.- La Interacción.

El aumento de la interacción y la comunicación entre los individuos y entre los grupos produciría cambios en las actitudes y conductas de los mismos en cuanto que permitiría cambiar al individuo si sus percepciones son socialmente compartidas y revalidadas.

4.- La Confrontación

Se entiende por tal el hecho de plantear, para discutir las diferencias respecto a las creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, que hay entre los miembros, a fin de eliminar los obstáculos a una interacción eficaz.

5.- Educación

Se entiende por este mecanismo las actividades di

señadas para mejorar: a) el conocimiento y los conceptos; b) las creencias y actitudes anticuadas y c) las habilidades respecto de la ejecución de la tarea, las relaciones y conductas humanas y so ciales, los procesos y dinámica organizacional y los de dirección del cambio.

Como aparece en el Cuadro, la mayoría de las técni-- cas comparten varios de los mecanismos supuestamente causales de cambio y aprendizaje.

Otro criterio de clasificación utilizado por diversos autores es el de Técnicas que se centran primordialmente en la ta rea y técnicas que se centran en el proceso; esto es, en aquéllo que se está haciendo o en la forma de hacerlo.

La clasificación según este criterio no es, con fre-- cuencia, capaz de diferenciar una técnica de otra, ya que en mu-- chos casos la misma técnica se preocupa de ambos aspectos, aunque en periodos diferentes.

Un criterio relacionado con el aprendizaje trata de - clasificar las técnicas de Intervención OD. en aquéllas que, direc-- tamente y de forma primaria o principal, se orientan al aprendiza-- je y formación de los conocimientos y recursos de los individuos o de los grupos.

Finalmente, la última clasificación que presentamos - en el Cuadro que nos ocupa y la que con más frecuencia ha sido -- utilizada, se ha construido tomando como criterio el diseño de -- las técnicas, con el fin de mejorar la eficacia de una determina-- da unidad organizacional. Estas unidades organizacionales se han

establecido de acuerdo con el concepto sistémico de las organizaciones, según el cual, en un nivel más inferior estaría el individuo, en un segundo nivel tendríamos el conjunto de individuos; esto es, el grupo o equipo de trabajo; en un nivel superior estaría el conjunto de grupos que formaría un subsistema y, finalmente, tendríamos el conjunto de subsistemas, que formarían la organización total.

Con esta clasificación se pone de manifiesto el carácter polivalente y complejo de la mayoría de las técnicas de Intervención OD. Este carácter, si bien muestra la riqueza de las técnicas, presenta, sin embargo, el inconveniente de dificultar el conocimiento adecuado de las mismas y, por lo tanto, de su correcta utilización, dificultad que sólo se podrá obviar mediante la aplicación correcta del modelo del proceso OD.

TECNICAS IMPORTANTES DE INTERVENCION DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACION

Son abundantes las Técnicas de Intervención OD. y su desarrollo ha sido constante desde los orígenes del Movimiento OD. Pero, como ya hemos indicado anteriormente, no todas las técnicas que se utilizan actualmente en las Intervenciones OD. son originales del Movimiento OD. Hay técnicas que son un desarrollo de las anteriores y otras que son una adaptación, según los principios y la filosofía de OD., de otras técnicas de intervención en las organizaciones.

Una representación de las más conocidas técnicas de Intervención OD. se puede encontrar en las obras de French y Bell (1978), Huse (1975), Fordyce y Weil (1971), Burke y Hornstein (1972) y Adams (1975).

En la presentación de las técnicas de Intervención OD. que ofrecemos a continuación hemos tratado, no tanto de hacer una descripción de las Técnicas, como de ofrecer sus fundamentos teóricos y empíricos, los modelos que las informan e incluso, en algunos casos, los orígenes de las mismas. Todo lo cual pretende completar la exposición general de dichas técnicas realizada en la primera parte de este capítulo.

Partiendo de la perspectiva de Friedlander y Brown (1974, p. 314), que consideran las organizaciones compuestas de personas con diferentes valores, estilos y capacidades, de tecno-

logías con diferentes características y de procesos y estructuras que reflejan los diferentes tipos de relaciones entre las personas o entre las personas y su trabajo, las Técnicas de Intervención OD. se pueden agrupar en dos conjuntos:

A) Las que tratan de producir un cambio en las personas y en los procesos de interacción y que se les ha definido como técnicas de los Procesos y de las Personas, a las que llamaremos Técnicas de los Procesos Humanos.

B). Las que tratan de producir un cambio en la tecnología y en las estructuras organizacionales y que se les ha denominado Técnicas Tecnoestructurales.

Veamos, específicamente, cada uno de estos dos grupos.

LAS TECNICAS DE LOS PROCESOS HUMANOS

Estas Técnicas de Intervención se dirigen a las personas y a los procesos organizacionales por medio de los cuales los individuos y los grupos tratando conseguir sus propios objetivos y los de la organización en que trabajan.

Su objetivo es, en primer término, el desarrollo de la persona, presuponiendo que es el mejor camino para conseguir su fin último, que es la mejora de los resultados de la organización. Puesto que un mejor funcionamiento de los procesos humanos llevará a una mejora de los resultados.

Sin embargo, como veremos más adelante, este supuesto está sujeto a una serie de condicionamientos que la investigación

y la experiencia han puesto de manifiesto.

Las Técnicas de Intervención OD. que se centran, de forma específica, en las personas y en los procesos humanos, se pueden clasificar en: Técnicas de Desarrollo Grupal, Técnicas de Desarrollo Intergrupal y del Feedback de los Datos de la Información.

Todas ellas parten de supuestos comunes, pero se diferencian en aspectos básicos, por lo que parece posible y oportuno considerarlas por separado como objeto de reflexión.

Son supuestos comunes a estas técnicas (Friedlander y Brown 1974, p. 325) que: compartir la información entre las personas y los grupos de una organización es de gran importancia, cuando dicha información está influyendo en los procesos organizacionales; la participación entre las personas que trabajan juntas puede mejorar si confrontan sus diferencias y se trabaja en ellas; - la participación en la toma de decisiones puede llevar a mejorar el compromiso o sentido de responsabilidad de las personas que -- participan.

En consecuencia con estos principios, dichas técnicas trabajan con grupos, en los que se propicia la participación y se estimula el intercambio de información en diferentes grados y sobre problemas diferentes.

Sin embargo, estas Técnicas de Intervención en los Procesos Humanos se diferencian claramente, ya sea en cuanto a su objeto y a su procedimiento, ya sea en cuanto al rol del consultor

que asiste a la intervención o en cuanto al objetivo específico que tratan de conseguir.

A) Las Técnicas de Desarrollo grupal o de Desarrollo del equipo (D.E.)

Estas técnicas limitan su campo de intervención a lo que se entiende en las organizaciones por equipos o grupos "familiares" de trabajo, compuestos por el jefe y sus subordinados, con el fin de realizar tareas organizacionales que les han sido asignadas, o grupos temporales de trabajo, que se forman con individuos de distintas unidades organizacionales, con el fin de trabajar sobre un problema o proyecto específico.

Supuestos específicos de estas técnicas son:

- 19.- Que el grupo en el que se va a intervenir tenga una razón que fundamente su existencia, que el motivo de su existencia suponga la realización de unos objetivos específicos de grupo que necesitan de la acción interdependiente de los individuos, y que se considere rentable emplear un -- tiempo tratando de comprender, diagnosticar y mejorar la forma en que los miembros del grupo trabajarán juntos en sus tareas (Margulies y Raia, 1972, p. 353).
- 20.- El principio de colaboración que dirige estas técnicas se basa en las investigaciones que indican que con la implicación directa de los miembros del equipo en la planificación del cambio hay más posibilidad de obtener consecuencias favorables que con la imposición del cambio (Woodman y Sherwood, 1980, p. 166).

32.- Que son los grupos, no simplemente los individuos, los que juegan un papel central en las organizaciones (Hackman, - 1976, Schein, 1965), ya que al constituir éstos los bloques básicos de las organizaciones, son las unidades fundamentales del cambio (Sherwood, 1972).

Según estos supuestos específicos, el objeto de cambio de las Técnicas de Intervención de D.E. son los procesos de grupo, sus recursos para solucionar sus problemas y las tareas de grupo, con primordial atención al establecimiento de los objetivos y a la planificación de sus acciones.

El objetivo final de estas Técnicas de D.E. es mejorar los recursos del grupo para solucionar sus problemas, problemas que tienen que ver con las tareas del grupo y sus relaciones interpersonales, que impiden su funcionamiento como equipo. Pero este objetivo principal incluye otros muchos objetivos específicos, algunos de los cuales, aisladamente o en grupos - afines, son el objetivo principal de determinadas Técnicas de D.E.

Objetivos de las Técnicas de Intervención de Desarrollo del equipo (D.E.)

Fin u objetivo final:

Aumentar los recursos que, para solucionar los problemas, se dan entre los miembros del equipo, trabajando

en temas de tarea en equipo e interpersonales, que im
piden su funcionamiento como equipo.

Objetivos secundarios:

1. Mejorar la comprensión del rol de cada miembro en el grupo de trabajo.
2. Mejorar la comprensión de la misión del equipo en el funcionamiento total de la organización.
3. Aumentar la comunicación entre los miembros sobre los temas que afectan la eficacia del grupo.
4. Acrecentar el apoyo entre los miembros del equipo.
5. Comprender más claramente el proceso del grupo -la conducta y la dinámica del grupo de trabajo de for
ma conjunta-.
6. Conseguir formas más eficaces de trabajar en pro--
blemas inherentes al equipo -en niveles de tarea e interpersonales-.
7. Mejorar la capacidad para utilizar el conflicto de forma positiva antes que de forma negativa.
8. Aumentar la colaboración entre los miembros y redu
cir la competitividad, puesto que resulta costoso para el individuo, el grupo y la organización.
9. Aumentar la capacidad del grupo para trabajar con otros grupos de la organización.
10. Mejorar el sentido de interdependencia entre los -
miembros del grupo.

Partiendo de estos objetivos específicos, Beer -- (1976) establece los siguientes modelos de Intervención de Desarrollo de Grupo:

- 1ª. El modelo de establecimiento de objetivos y solución de problemas.
- 2ª. El modelo interpersonal.
- 3ª. El modelo del rol.
- 4ª. El modelo del Grid administrativo.

Vamos a examinar, a continuación, algunas técnicas de Intervención de D.E. que mejor se corresponden con estos modelos.

1ª.- Técnicas de Intervención de Desarrollo del Equipo, según el modelo de establecimiento de objetivos y solución de problemas.

Estas técnicas se centran directamente en las tareas del grupo de trabajo y tienen como objetivo específico la mejora de la capacidad del grupo para aumentar su eficacia en las tareas del mismo.

Las tareas del grupo son actividades que están relacionadas con los "inputs" -el sistema humano- y las aptitudes de los miembros, el sistema de información y el de aprovisionamiento de sus recursos humanos y materiales; con sus características grupales para la eficaz realización de la tarea; con

sus funciones, y con sus "outputs" o resultados -productividad, compromiso, motivación, satisfacción, innovación, adaptación, -imagen del grupo- (Huse y Bowditch, 1973, p. 305).

Las actividades de estas técnicas son, fundamentalmente, las relacionadas con el establecimiento de objetivos y la planificación de la acción. Otras actividades, consecuencia de las anteriores, son la ejecución de los planes de acción y el seguimiento.

Las actividades de establecimiento de objetivos se preocupan, principalmente, de determinar los objetivos del grupo de trabajo, así como de identificar los problemas que obstaculizan la realización de dichos objetivos.

Las actividades de planificación de la acción han de establecer formas eficaces de actuación para conseguir los objetivos y solucionar los problemas que obstaculizan las tareas grupales.

El rol del consultor en estas técnicas, aparte de tratar de crear un clima de confianza y seguridad para los miembros, es asegurar que las actividades de diagnóstico se fundamenten en datos válidos aportados por los miembros, sugerir -- procedimientos adecuados para establecer los objetivos y la planificación de la acción y para identificar los problemas que interfieren la realización de las tareas grupales, asegurando que dichos procedimientos responden a las expectativas y necesidades de los miembros del grupo y de la organización.

Algunas de las técnicas específicas que responden a este modelo son la Reunión de Confrontación y la Reunión de Diagnóstico del grupo de trabajo familiar, cuyas diferencias están simplemente en que la primera interviene con el grupo de la dirección de la organización o de una división de la misma y la segunda se limita a equipos de trabajo.

La Reunión de Confrontación es una técnica elaborada por Beckhard (1967) con el fin de conocer rápidamente el -- "estado de salud" de la organización y establecer planes de acción para mejorarla. Sus características se acomodan a las situaciones organizacionales en las que los problemas son críticos y necesitan una solución urgente, a corto plazo y en el caso de que los miembros de la dirección sean muchos y dispongan de poco tiempo para reunirse.

En cuanto a la fase de ejecución de los planes de acción, normalmente se encarga a otros grupos de la organización y la fase de seguimiento se transforma en nuevas reuniones de confrontación sobre los objetivos, planes de acción y ejecución de los planes anteriormente establecidos.

La Reunión de Diagnóstico del Grupo de Trabajo Familiar, aparte de intervenir como ya se ha dicho, en equipos de trabajo únicamente, se diferencia de la técnica anterior en que es el mismo grupo el que ejecuta los planes que ha establecido previamente.

En resumen, en ambas técnicas se trata de realizar, siguiendo el modelo del proceso OD., bien por el grupo de direc

tivos o bien en el grupo de trabajo de la organización, una reflexión y análisis sobre la situación actual de los mismos, comparándola con la situación a la que desean llegar, estableciendo, a partir de la misma, los objetivos así como los medios para conseguir esos objetivos.

En ambas técnicas la presencia del consultor deja de ser necesaria en la medida en que el grupo aprende a aumentar sus habilidades para tratar eficazmente los procesos de establecimiento de objetivos y de solución de problemas.

29.- Técnicas de Intervención de Desarrollo de
Equipo (D.E.), según el modelo interpersonal.

Este tipo de técnicas se centran principalmente en los procesos de grupo.

Schein (1969) especifica que los procesos de grupo están relacionados con las siguientes áreas: comunicación, roles, funciones de los miembros, procesos de toma de decisiones y solución de problemas, normas y desarrollo del grupo, liderazgo y autoridad, cooperación y competitividad interpersonal.

Todos los procesos relacionados con estas áreas -- son de interés para las Técnicas de D.E.; pero siempre que supongan un aumento de la eficacia del grupo para realizar sus tareas. Supone esto que las personas competentes en sus capacidades interpersonales pueden funcionar más eficazmente como -- grupo, pero también que la competencia interpersonal es consi-

derada como eficaz cuando contribuye a la eficacia del grupo.

Consecuentemente, estas técnicas tratan de que se establezca una mayor comunicación en el grupo de trabajo, aumentando la confianza mutua, la cooperación interpersonal y su cohesión en la confianza de que la toma de decisiones, el manejo de los conflictos y los procesos de solución de problemas - sean más eficaces.

En resumen, las relaciones interpersonales son objeto de cambio en tanto en cuanto ayuden a mejorar las relaciones de trabajo y la eficacia de los procesos grupales para realizar sus tareas.

En este sentido, las técnicas interpersonales se diferencian claramente de las intergrupales que, como la planificación de la vida y la carrera, se preocupan del desarrollo del individuo en los aspectos relacionados con su trabajo o en los relacionados con su madurez personal.

Como técnicas específicas de este modelo interpersonal presentamos la Consulta del Proceso y la Reunión de Desarrollo de Grupo de Trabajo Familiar.

La Consulta del Proceso es una técnica elaborada por Schein (1969), cuyo objetivo es el que los miembros del grupo conozcan la naturaleza de los procesos humanos y sociales de los grupos y aprendan a solucionar los problemas que surjan de dichos procesos. Es tarea del consultor la de ayudar a los grupos a ser conscientes de sus procesos y de los meca-

nismos por los que se puede cambiar, con el fin de mejorar el funcionamiento de los grupos y de la organización. Su actitud es conscientemente no directiva, no sólo a nivel del contenido, sino incluso a nivel del proceso y su rol queda limitado a que los miembros tomen conciencia de lo que hacen y de sus consecuencias, de por qué lo hacen así como del grado de satisfacción con lo que están haciendo.

Aunque esta técnica se basa en el modelo de Investigación de la Acción, el consultor sólo utiliza este modelo como marco de referencia de sus intervenciones. Esto es, el consultor trata de que el grupo sea consciente de su actuación, esperando que el aprendizaje que consiga sobre su funcionamiento se ajuste al modelo que él utiliza para sus intervenciones.

La Técnica de Reunión de Desarrollo del Grupo de Trabajo Familiar pone el énfasis en los procesos grupales. Su objetivo, sin embargo, es el de conseguir que el grupo sea más eficaz a nivel de tarea y a nivel de procesos.

Según French y Bell (1978, p. 121) el objetivo de esta técnica es la eficacia del equipo, a través de una también eficaz gestión de las exigencias que imponen las tareas, las relaciones y los procesos de grupo. Esto lo realizará el grupo con una reflexión sobre los resultados que consigue, su conducta y su cultura, con el fin de que desaparezcan sus comportamientos disfuncionales y fortalecer los que son funcionales.

Una característica específica de esta técnica es -

que el desarrollo del equipo de trabajo se contempla, fundamentalmente, desde sus procesos humanos y desde las relaciones de sus miembros, tratando de que mejoren éstos para que mejoren - también las tareas y la eficacia del grupo, aunque no concibiendo la mejora de estos procesos como un fin en sí mismo, sino - dependiente de los objetivos y de las tareas asignadas al grupo y a la organización. En este sentido, Bell y Rosemzweig han señalado que "es más eficaz la tendencia a no centrarse en el desarrollo del grupo per se, ya que este desarrollo tiene lugar como un subproducto natural del aprendizaje de solucionar los problemas que se presentan en el trabajo. No debe soslayarse, sin embargo, el tratar los problemas interpersonales y de la ineficacia del grupo, que obstaculizan el camino de la eficiente solución de los problemas" (French y Bell, 1978, p.123).

En esta técnica, el rol del consultor es más activo y directivo en cuanto que ayuda al grupo aportando conceptos y actividades estructuradas, que ayuden a comprender problemas específicos de sus procesos para la mejora de su eficacia grupal.

Se ha producido una grave confusión entre esta Técnica de Desarrollo de Equipo, según el modelo interpersonal y el T. Grupo o Grupo de Formación. Sobre sus semejanzas y diferencias nos preocuparemos más adelante.

3º.- Técnicas de Intervención de Desarrollo de Equipo, según el modelo del rol.

Estas técnicas consideran el grupo como un conjunto de roles -- que están en interacción y presupone que la eficacia del mismo puede ser aumentada por la mejor comprensión de sus roles.

Por otra parte, estas Técnicas se ocupan de objetivos específicos tales como los roles y las funciones de los miembros del grupo y de los problemas de liderazgo-autoridad, de la cooperación-competitividad de los -- miembros, que son también objetivos de las técnicas anteriores. Sin embargo, las técnicas del modelo del rol: el análisis del rol y la negociación del -- rol que vamos a ver a continuación son diferentes en sus presupuestos y metodología a las anteriores técnicas.

Además, éstas vienen a llenar el vacío que existe en las técni-- cas del modelo interpersonal, que no tratan específicamente de estos objeti-- vos, en parte porque carecen de una metodología apropiada y en parte por - la dificultad que supone el enfrentarse con temas como el liderazgo y la autoridad.

Finalmente, estas técnicas no se ajustan completamente al modelo del proceso OD., sobre todo la Técnica de Negociación del Rol, ya que la negociación y el pacto que se utiliza en la solución de conflictos es clara-- mente diferente al modelo de solución de problemas.

La Técnica de Intervención del Análisis del Rol fue elaborada - por Dayal y Thomas (1968), tratando de integrar en un solo modelo los compo-- nentes del rol, los prescritos -componentes de obligatoriedad- y los discre-- cionales -componentes de libertad para el individuo-, establecidos por Ja-- ques y Brown (1965) y los elementos interdependientes del rol -el conjunto - del rol-, establecidos por Kahn et Rosenthal (1964).

Supone esta técnica que una clarificación y determinación de estos elementos por consenso grupal lleva a una conducta más productiva y sa-- tisfactoria de los miembros.

Esta clarificación y determinación de los roles de los miembros del grupo se realizaría en tres etapas: una primera trataría de la finalidad del rol a nivel grupal y organizacional; la segunda la clasificación de sus componentes prescritos u obligatorios y de sus componentes discrecionales o subordinados a la voluntad de la persona que ocupe el rol y, finalmente, se trataría de determinar las interdependencias o uniones de unos roles del grupo de trabajo con otros.

Esta técnica del modelo del proceso OD. utiliza la etapa de establecimiento de objetivos y el seguimiento sobre los roles de los miembros y deja a los individuos la planificación individual y la ejecución de las acciones para responder a su rol, aunque, indirectamente, cada individuo está sujeto al control del grupo por la etapa de seguimiento.

La Técnica de Negociación del Rol, elaborada por Harrison (1972), trata directamente de los conflictos del grupo, que tienen su origen en el poder e influencia de los miembros y que son causa de la ineficacia del grupo.

Parte de la idea de que no siempre se produce la cooperación entre los miembros del grupo, debido fundamentalmente a que las personas se oponen a cambiar sus conductas porque temen que ello les va a suponer una pérdida de poder o de influencia.

Esta técnica se dirige a las conductas relacionadas con el puesto de trabajo, no a los sentimientos de las personas producidos por dichas conductas.

Supone que la mayor parte de las personas prefieren un acuerdo justamente negociado a un estado conflictivo y que dichas personas están dispuestas a dedicar un tiempo y a hacer algunas concesiones para conseguir una solución al estado de ineficacia grupal.

El objetivo de esta técnica es el de conseguir soluciones al conflicto a nivel interpersonal y construir unas relaciones más satisfactorias.

Esta técnica utiliza una metodología que estructura mucho la situación, con el fin de que las partes negocien controladamente. Las etapas de que se compone son:

- . Establecimiento de los términos del contrato por el que se determinan las reglas que van a regir la negociación.
- . Diagnóstico del contenido, mediante el cual cada miembro establece cómo aumentará su eficacia en el grupo, si otros cambian determinadas conductas.
- . La negociación de la influencia. En esta etapa se negocia por parejas, en forma de "quid pro quo", las conductas a cambiar.

Posteriormente a estas etapas se tendrán reuniones de seguimiento, para valorar el cumplimiento de los acuerdos y establecer otros nuevos, en caso necesario.

Según Harrison, lo que se pretende con esta técnica no es sólo entender los problemas de influencia en el grupo, sino conseguir cambios en las relaciones de trabajo, por medio de la negociación.

Según el autor la ventaja que esta técnica tiene sobre otras es la de que, al ser clara y simple y un poco mecánica, no necesita de recur--sos especiales por parte del consultor o de la persona que dirija la reunión.

42.- Técnica del modelo del Grid.

Este modelo hace referencia a los conceptos y métodos desarrollados por Blake y Mouton (1964) en el Grid Administrativo y que son el fundamento de la Técnica del Grid OD. (1969).

Son ~~elementos~~ fundamentales del Grid Administrativo un modelo organizacional y un modelo de estilos de liderazgo.

Según el modelo organizacional establecido por Blake y Mouton - toda Organización se compone de tres características "universales":

- . El objetivo, que en el caso de la organización industrial de - la que trata el Grid Administrativo, es la productividad.

- . Las personas que se juntan y actúan de forma conjunta para - alcanzar algún objetivo.
- . La Jerarquía, por medio de la cual unos individuos tienen sobre otros la responsabilidad y el control de la planificación y la dirección de la Organización.

El modelo de estilos de liderazgo es un modelo bidimensional, - que está desarrollado en un cuestionario, por medio del cual los directivos pueden examinar y tratar de mejorar su propio estilo de dirección. Las dos dimensiones del modelo que recoge el cuestionario son: la preocupación por las personas y la preocupación por la producción. Según estas dos dimensiones el directivo puede diagnosticar en ambas dimensiones y sobre una escala de 1 a 9 cual es su estilo actual. Los directivos más eficaces para los autores son los que puntúan más alto en ambas dimensiones. Este es el estilo 9,9, al que los autores definen como "la forma de dirigir que permite - la participación y la implicación de los subordinados en la planificación del trabajo, de modo que todos los que compartan las preocupaciones por la producción puedan tener la oportunidad de influir en los planes de acción" (pag. 105).

La Técnica del Grid OD. se fundamenta, según los autores, en - que el estilo de liderazgo 9,9 es reconocido universalmente por los directivos como la forma más sólida de dirigir una Organización para conseguir su perfección.

Por todo lo cual, el modelo bidimensional de los estilos de liderazgo es el vehículo que se utiliza en el proceso de la Técnica del Grid OD. para que los sujetos examinen, exploren o modifiquen sus estilos.

Basados en el modelo de Organización y en el de estilos de liderazgo, Blake y Mouton establecen un plan de seis fases o etapas, a través de las cuales la Organización pasaría, sistemáticamente, del examen de su - conducta y del estilo de liderazgo al desarrollo y puesta en práctica de un modelo estratégico ideal de Compañía.

Estas seis etapas van precedidas por una etapa previa, dedicada

a la formación de consultores internos de la Organización, realizada por consultores expertos OD., que serán los encargados de aplicar la técnica.

La primera fase o etapa está dedicada al grupo de directivos, para que aprendan los contenidos básicos del Grid y conozcan y perfeccionen sus estilos de liderazgo. La segunda etapa trata de que se desarrollen los equipos de trabajo por medio de sus directivos, los que se supone han participado ya en la primera etapa. La tercera fase o etapa se dedica a las relaciones entre los grupos, tratando de solucionar sus conflictos y estableciendo relaciones de cooperación y colaboración.

Las etapas cuarta y quinta tratan de establecer y desarrollar un modelo estratégico ideal de Organización. En ellas intervienen los directivos, que son los responsables más directos del futuro de la Organización. Para un desarrollo del modelo ideal se deben concretar los objetivos, planes y estrategias específicas, cuya aplicación debe realizarse bajo control de un coordinador de planificación y de un comité encargado de vigilar la puesta en práctica del modelo.

La etapa final es una evaluación sistemática de lo que se ha conseguido en relación con los objetivos establecidos, utilizando instrumentos de medida de la calidad, cantidad y dirección en que va el progreso de perfeccionamiento de la Organización.

Esta técnica engloba, de alguna manera, todas las técnicas más específicas de las Intervenciones OD. que siguen estrictamente el modelo de Investigación de la Acción y son objeto de su atención todos los niveles organizacionales -individual, grupal, intergrupal y total-.

Una característica específica de esta Técnica es la utilización de abundantes instrumentos con los que los individuos, los grupos y la Organización puedan evaluar sus fuerzas y carencias. En el origen de toda esta instrumentalización está la aplicación del Laboratorio de

Formación a las Empresas, con el fin de evitar, en lo posible, la intervención del consultor para no producir o aumentar la dependencia de los individuos y de los grupos (Blake y Mouton, 1979).

Diferencias entre las Técnicas de Desarrollo de Grupo Familiar y las Técnicas del T. Grupo Familiar.

Aunque se reconoce claramente una diferencia entre las Técnicas de Intervención OD. y las Técnicas de T. Grupo, existe, sin embargo, una -- confusión entre ambas técnicas, propiciada por algunos autores (Margulies y Raia, 1972; Huse, 1975) cuando son aplicadas a grupos de trabajo formados por un jefe y sus subordinados.

Según Woodman y Sherwood (1980), la confusión se produce en razón de que ambas técnicas utilizan la experiencia como base del aprendizaje. Además de este elemento hay otras dos zonas comunes a ambas técnicas que -- también generan confusión: una de ellas es el modelo del proceso de cambio que utilizan, y la otra el objeto específico del cambio.

El modelo del proceso de cambio que está en la base de ambas técnicas es el desarrollado por K. Lewin, según el cual el cambio social se -- produce a través de tres etapas: Descongelación, Cambio o movimiento y Congelación.

Sin embargo, la operativización de este modelo de cambio se hace de diferente manera en las técnicas de OD. y en las Técnicas del T. Grupo.

En la Técnica de Desarrollo de Grupo Familiar el modelo del proceso de cambio se orienta hacia la Investigación de la Acción, lo que significa que la Intervención se hace sobre el presupuesto de que se pueden anticipar, al menos en términos generales, las áreas de los datos importantes -- para la investigación y el aprendizaje del grupo y, asimismo y consecuentemente, que se pueden establecer por anticipado los instrumentos de la recogida de datos. Sin embargo, en las Técnicas del T. Grupo Familiar el modelo del proceso de cambio se utiliza desde una perspectiva "clínica", según la cual los datos importantes para la investigación y el desarrollo del grupo

surgen del encuentro existencial de sus miembros entre sí y con el consultor. Por lo tanto, el hecho de anticipar, a través de un instrumento, los datos necesarios para el análisis del grupo supondría condicionar al grupo, no sólo a orientarse hacia unas áreas específicas, sino a negar la importancia primordial que se atribuye a la experiencia del "aquí y ahora". - (Benne, 1964).

Sobre el objeto común y específico de cambio Woodman y Sherwood (1980) han señalado que son diferentes el objetivo y las expectativas de am bas Técnicas.

El diseño de la Técnica de Desarrollo de Grupo Familiar se hace para que el grupo cambie la forma de realizar sus tareas con el fin de conseguir una mayor eficacia del equipo y para que las relaciones intergrupales puedan cooperar a dicha eficacia; pero sólo serán objeto de cambio - cuando su análisis y su cambio sean percibidos como positivos para los individuos concretos, para el grupo de trabajo y para la Organización o sistema en que éste se encuadra. Si el análisis o cambio en las relaciones in terpersonales amenaza a alguno de los elementos o sistemas anteriores, afec tando consecuentemente a la eficacia del grupo, se debe evitar centrarse en ellos a nivel de grupo de trabajo.

Por otra parte, el diseño del T. Grupo Familiar se realiza para: proporcionar al individuo la oportunidad de cambiar, que se puedan pro ducir cambios en las actitudes de los miembros, que se desarrolle su conoci miento personal, que mejoren sus habilidades interpersonales, que se produz can cambios en los estilos de dirección, que mejore el clima organizacional y aumente la adaptabilidad, De conseguirse estos objetivos se piensa que au mentará la eficacia del grupo, pero se ha comprobado que no siempre la mejora de las relaciones interpersonales supone la de la eficacia del grupo. Por - eso, la Técnica del Grupo de Trabajo Familiar tiene presente tal eficacia - como primer objetivo dentro del sistema organizacional en que se encuadra - el grupo y así, cuando se centra en las relaciones interpersonales, sólo lo

hace si su análisis y su cambio ayudan al equipo de trabajo a mejorar sus procesos grupales y recursos en la solución de sus problemas, la comprensión del rol de sus miembros y, consecuentemente, su eficacia grupal.

B) Las técnicas de Desarrollo Intergrupal.

Estas técnicas de Intervención OD. se dirigen a los problemas que surgen en las áreas de contacto entre los grupos dentro de las organizaciones.

Desde el punto de vista del concepto de integración y diferenciación de los subsistemas dentro del sistema total (Lawrence y Lorsch, -- 1969), los grupos necesitan desarrollar pautas y patrones de comportamiento para tratar con su ambiente específico y, al mismo tiempo, poder conseguir los objetivos formales de todo el sistema.

El equilibrio entre diferenciación e integración se rompe fácilmente cuando algunos grupos son, por una parte, interdependientes para conseguir sus objetivos y por lo tanto sus relaciones se hacen necesarias y, por otra, cada uno ha desarrollado una tal cohesión y una cultura tan diferente entre sus miembros que genera problemas entre ambos cuando se establecen relaciones por razón de su interdependencia. Además, la necesidad de relacionarse que impone a los grupos el objetivo global del sistema en que están interrelacionados, amplía e intensifica sus conflictos (Margulies y Raia, - 1972, p. 373).

Los conflictos que pueden surgir entre ambos grupos son estructurales o emocionales. Los primeros son debidos a la forma en que dichos -- grupos tienen establecidos sus objetivos, sus roles y sus funciones en relación con los objetivos, los roles y las funciones de otros grupos interdependientes respecto a los objetivos y estructura global del sistema. Son conflictos sobre su política y acciones, conflictos de tener que competir por los mismos recursos, de sus mútuas percepciones de las relaciones entre sus roles y tareas.

Por otra parte, los conflictos emocionales están originados por

la cultura grupal específica y diferenciada de los grupos, por la distorsión de las percepciones mutuas, por la deficiente interpretación de su comunicación, por los estereotipos.

Es diferente la forma de solucionar los problemas estructurales de la de solucionar los emocionales.

Las técnicas de intervención que se han desarrollado en OD. para la solución de los conflictos estructurales van orientadas hacia el puesto de trabajo, la estructura y los objetivos organizacionales. Para poder intervenir con éxito en este tipo de conflictos se necesita que la participación del poder legal esté dispuesta a modificar las estructuras y a clarificar los objetivos organizacionales. Este tipo de técnicas de Intervención se verá más adelante, en el apartado de Técnicas Tecnoestructurales.

Las Técnicas de Intervención para la solución de conflictos emocionales intergrupales se basan en un proceso de diferenciación e integración, según el cual, en la fase de diferenciación se trata de establecer claramente las diferencias entre los grupos. En esta fase los individuos de cada grupo participan en la identificación de su postura en el tema del conflicto y son testimonio del grado de consenso que, sobre el conflicto, se da entre los miembros, participando asimismo en la definición de la naturaleza de las relaciones entre los grupos.

En la fase de integración, los grupos tratan de solucionar sus problemas conjuntamente, partiendo de que cada uno ha comprendido y reconocido sus propias diferencias y semejanzas respecto del otro grupo y está motivado para mejorar las relaciones en el contexto de las actividades y objetivos interdependientes.

Este proceso de diferenciación e integración se ha operativizado en el método de solución de problemas desarrollado por Blake, Shepard y Mouton (1965), que se basa en que los grupos, ayudados por un consultor experto y siguiendo un procedimiento y unas reglas claramente definidas y aceptadas por los participantes, comparten la información sobre sus mutuas per-

cepciones, confrontan sus diferencias y trabajan conjuntamente por encontrar nuevas formas de entendimiento.

Las variaciones a esta técnica son abundantes y difieren del original en el número de grupos utilizados (French y Bell, 1973), en servirse de los representantes de los grupos (Huse, 1965) o en los diferentes instrumentos para la recogida de la información (Beckhard, 1969).

C) Lás Técnicas de Intervención del Feedback de los Datos.

Estas técnicas se han desarrollado a partir de las encuestas tradicionales sobre actitudes, que eran administradas a todos los empleados de una organización o división y cuyo resultados se pasaban a la dirección. Estas están basadas en el modelo de Investigación de la Acción, que vió que estas encuestas y otras formas de recogida de datos podían utilizarse como parte de la Tecnología de cambio organizacional, basado en los datos.

Estas técnicas tienen, por tanto, un fundamento teórico y empírico y una metodología específicos en las Técnicas de Intervención OD.

Su fundamento teórico y empírico para producir el cambio está en la utilización del feedback de la información. Las investigaciones sobre el feedback de la información realizada a un grupo o a una Organización (Nadler, 1977) establecen que, para que dicho feedback produzca el cambio en un grupo o en una organización, tiene que producir energía o motivación para actuar, que la dirección de dicha energía debe orientarse hacia la utilización de los datos del feedback con el fin de identificar y solucionar sus problemas y, finalmente, en el caso de que se produzcan los anteriores efectos del feedback, que es necesaria la existencia de los medios oportunos para transformar la energía producida en acciones concretas.

Las técnicas del feedback tratan de asegurar que la utilización del feedback de la información produzca el cambio. Esto es, que los datos sobre el comportamiento del grupo o la Organización que se devuelven al grupo y la forma en que estos datos son utilizados por los miembros, sean la motivación de un cambio constructivo y de que esta energía constructiva se transforme en acción.

Estas Técnicas siguen el modelo del proceso de Intervención OD., pero ponen el énfasis en las actividades de recogida de datos, análisis y feedback de los mismos.

La investigación y la experiencia sobre el cambio basado en los datos (Nadler, 1977, p. 151) indican que son las actividades del feedback - de los datos las que están en la base del cambio.

En las reuniones de feedback, en las que los miembros del grupo trabajan sobre los datos de forma conjunta, se observa que dos aspectos de las actividades que tienen lugar en la reunión están íntimamente relacionadas con el cambio. Uno es el contenido de los datos y el otro es el proceso de utilización de los datos.

Según las teorías de la información, al proporcionar cualquier tipo de información al sujeto o al grupo sobre su conducta, puede producirse, a través de diversos mecanismos, un cambio en dicha conducta.

Unos mecanismos se refieren a la motivación del sujeto para cambiar y otros a la dirección del cambio.

Respecto a la producción de energía o motivación para el cambio, los principales mecanismos del feedback parecen ser los siguientes:

a) La motivación por desconfirmación.

El feedback es capaz de motivar y, por tanto, de cambiar la conducta cuando proporciona una información que no está de acuerdo con las percepciones o creencias de los individuos o los grupos que lo reciben pero, - para que este mecanismo actúe, parece necesario que los datos sean percibidos como válidos y precisos y que para poder utilizar los datos en la identificación y solución de los problemas es necesario que las condiciones que rodeen al proceso de feedback sean de seguridad psicológica.

b) La motivación por la creación de expectativas de recompensas extrínsecas.

El feedback puede motivar al cambio de conducta cuando el sujeto o el grupo percibe que, cambios en los datos del feedback llevarán a cam

bio en el sistema de recompensas o sanciones que recibe. Para que se produzca dicho cambio son condiciones necesarias: que el individuo o el grupo perciba que es posible conseguir el nivel de realización preciso para obtener un feedback y unas recompensas favorables, así como que tiene que percibir que hay una conexión entre recibir el feedback y recibir la recompensa y, finalmente, que el premio o recompensa debe tener algún tipo de valor para el sujeto.

En esta misma línea están las potencialidades del feedback como motivador, creando expectativas de recompensas intrínsecas. Actuaría el feedback en este sentido cuando es percibido como un premio en sí mismo o cuando proporciona un punto de referencia respecto al cual se pueden establecer los objetivos que es necesario conseguir para recibir un feedback favorable, en otra ocasión.

Respecto a los mecanismos que actúan en la dirección del cambio, el feedback serviría como:

• Indicador para dirigir la Conducta.

Suponiendo que se ha producido una motivación para el cambio, debido a alguno de los mecanismos anteriores, el feedback sirve como guía o como instrumento de corrección de errores, al proporcionar al sujeto la información que le sirva de indicador de si está realizando una actividad mejor o peor al compararla con un patrón establecido.

Las condiciones que afectan al funcionamiento de este mecanismo son que el feedback debe ser específico y que las señales o indicadores que sirven para corregir la conducta sean claros y bien conocidos por el sujeto.

• El aprendizaje.

En una situación de aprendizaje el feedback proporciona al sujeto información sobre su actuación al compararla con un patrón establecido, en lo que se asemeja este mecanismo al Indicador de la Conducta; pero, a su vez, se diferencia de éste en que las señales que le han de servir para la corrección le son desconocidas o no son obvias, con lo cual el feedback sólo

lo sirve al sujeto para indicar la existencia de un problema, pero no para saber dónde está la posibilidad de solucionarlo. En tal caso, el sujeto debe proceder por ensayo y error a utilizar nuevas conductas hasta encontrar una que sea satisfactoria.

Para que el mecanismo de aprendizaje por el feedback produzca cambios en la dirección deseada es importante que el feedback proporcione información sobre los problemas del proceso y sobre las medidas de los resultados y, al mismo tiempo, proporcione algún modelo de la conducta que se -espera del sujeto para que éste tenga una cierta idea del objetivo último que debe conseguir. Sobre todo es indispensable que el sujeto disponga de alguna forma de iniciar la búsqueda de señales o indicadores que le puedan guiar y de ensayar y evaluar soluciones alternativas: las actividades de solución de problemas en grupo proporcionan, normalmente, estas condiciones para la búsqueda de los indicadores.

Otro aspecto importante de las reuniones de feedback es el que -está relacionado con el proceso de utilización de los datos para identificar y solucionar los problemas. Además, estas técnicas se ocupan también de los procesos de funcionamiento del grupo. Esto es, de la forma en que el grupo trabaja y soluciona sus problemas.

Respecto a los procesos de las reuniones de feedback no hay una diferencia específica entre estos procesos y los de las otras técnicas que hemos visto hasta ahora, ya que están reguladas por el modelo del proceso -de Intervención OD. y por el rol del consultor en el proceso.

Sin embargo, hay dos aspectos del proceso de las técnicas de feedback que es importante destacar, ya que de alguna manera le son específicos y tienen su origen en la utilización de instrumentos standarizados o eleborados para la recogida de los datos por parsonas ajenas al grupo.

Uno de estos dos aspectos es el de la validez de los datos del -feedback. Nos referimos al problema de la no aceptación por los miembros del grupo de los datos del feedback, como datos válidos y precisos. Algunos ven

este problema, que puede anular por completo la eficacia del feedback, como un mecanismo de defensa de los miembros o del grupo, que encubre la ansiedad o temor ante la nueva situación. Sin embargo, conviene buscar la causa en la planificación de la recogida de datos y en la implicación de los sujetos en la misma. Como ha indicado acertadamente Harrison (1970), las posturas defensivas ante el cambio tienen su origen en que el nivel de intervención no es el adecuado al que la cultura del grupo o la organización en que se interviene permite y acepta.

El otro aspecto del proceso específico de esta Técnica es la aceptación por los miembros de la responsabilidad de los datos y lo que ellos representan. Parece que, según algunos autores (Nadler, 1977), se trata de una actitud igualmente defensiva del grupo, con la que evitar la tarea desagradable de enfrentarse con los problemas que indican los datos; pero acaso el motivo o la causa más influyente esté, por una parte, en que los sujetos no perciban las condiciones de seguridad psicológica necesaria para responsabilizarse de los problemas y buscarles solución y, por otra, en la falta de sentido de pertenencia de los miembros al grupo o a la organización en la que trabajen.

Las diferencias entre las diversas Técnicas de Intervención del Feedback han sido establecidas por Nadler (1977), según tres elementos: la composición del grupo en el que intervienen, la secuencia en que se presentan los datos y la naturaleza y el rol del consultor.

Atendiendo a estos elementos, presentamos, a continuación, las características principales de algunas técnicas.

1ª.- La Técnica del Feedback de los datos del grupo familiar.

Va dirigida esta técnica al grupo de trabajo, compuesto por el superior y los subordinados que directamente dependen de él. Presupone que los problemas más importantes de la organización están relacionados con los procesos de funcionamiento de los grupos y que es el grupo formal de trabajo el lugar más apropiado para solucionarlos.

Para la utilización de esta Técnica se precisa de la presencia de un consultor experto, cuyo rol es hacer notar al grupo los procesos que tienen lugar en él durante su trabajo en la solución de problemas.

Es el consultor quien, normalmente, se encarga de la recogida de los datos y de su análisis, aunque el jefe del grupo interviene normalmente en la elaboración de las variables, y siempre lleva el papel más importante en la presentación de los datos. La participación de los miembros en la recogida de los datos se negocia, generalmente, al principio y a través del Jefe.

Los temas de trabajo del grupo son los temas internos al grupo que más afectan a su eficacia u cuya solución está bajo su control.

2ª.- La Técnica de Desarrollo de Grupo guiado por la Encuesta

Esta técnica se caracteriza, de forma específica, porque se fundamenta en el modelo de funcionamiento organizacional elaborado por Likert (1967) y porque utiliza, para la recogida de los datos, un cuestionario estandarizado, según dicho modelo.

Sin embargo, es, básicamente, una extensión o ampliación de la Técnica anterior, desarrollada por Bowers y Franklin (1972, 1976).

Aunque el feedback de los datos lo reciben todos los miembros de la organización o división, que participan en la intervención, son los grupos de trabajo los que trabajan en el feedback.

Su presentación a los grupos se hace en una secuencia de arriba a abajo, en forma de cascada, de tal manera que cada sujeto participa como subordinado en el grupo de su jefe directo y sus compañeros, antes de participar como superior con sus subordinados, en una sesión posterior.

Para dirigir el proceso de esta técnica, la ayuda corre a cargo de miembros internos de la organización -consultores internos- formados para este fin; sin embargo, el consultor o equipo de consultores ex-

ternos se encarga de hacer un diagnóstico "sistémico", utilizando los datos recogidos por el cuestionario, el cual presentan a los directivos, - con el fin de utilizarlo en las reuniones de feedback.

Los temas de trabajo en los grupos son temas internos al grupo, así como los problemas de comunicación y los procesos de trabajo, dentro de la línea jerárquica a la que pertenecen los grupos de trabajo familiar.

3a.- La Técnica del Feedback del grupo de subordinados.

Esta técnica es una variante de la Técnica de Feedback del grupo familiar, desarrollada por Schein (1976), que trata de evitar el riesgo que amenaza a aquélla de que surja el conflicto entre el rol del superior como líder de la reunión y su rol de superior como posible objeto de feedback, el cual trata, ante el conflicto entre ambos roles, de obstaculizar que el grupo trabaje en los datos.

Por este motivo, esta técnica utiliza una secuencia de presentación del feedback de abajo a arriba, por lo cual el grupo familiar se reúne sin la presencia de su jefe, con los primeros en recibir los datos y, con la ayuda del consultor, trabajan en ellos para validarlos, asumir su responsabilidad y poderlos utilizar, de forma eficaz, en una posterior reunión con el jefe, con el fin de identificar y solucionar sus problemas.

A causa de que la secuencia en la forma de presentar los datos va en contra de las vías normales que utiliza la organización para transmitir su información, el superior siente, con frecuencia, amenazadas sus relaciones de poder con sus subordinados.

A pesar del riesgo que ello supone, esta técnica, desarrollada en condiciones favorables, es especialmente útil para trabajar -- con temas de poder, en la relación superior-subordinado y para clarificar la comunicación entre los miembros, en la ausencia del superior.

LAS TÉCNICAS TECNOESTRUCTURALES.

Estas técnicas de Intervención OD. simbolizan, de forma operativa, la reacción del Movimiento OD. a las corrientes de la Dirección Científica del Trabajo y de la Ingeniería Industrial, por una parte, y al movimiento de las Relaciones Humanas, por otra.

De las primeras corrientes, las que se centran en el ambiente físico y en las exigencias fisiológicas de los trabajadores, el movimiento OD. critica que los grupos sociales y los individuos sean tratados de forma mecánica; del movimiento de Relaciones Humanas, que se centra exclusivamente en las relaciones sociales y en las necesidades personales de los trabajadores, critica que ignore la Tecnología de la Organización y la considere sin posibilidades de cambio; y de ambos movimientos que consideren a la Organización como un sistema cerrado, que traten los elementos intraorganizacionales de forma independiente e ignoren la importancia de las relaciones entre la Organización y el medio ambiente.

Consecuentemente con esta crítica, las Técnicas Tecnoestructurales de Intervención OD. tienen como objeto de cambio la Tecnología de la Organización, esto es, los métodos y procesos para realizar las tareas así como la estructura organizacional, o sea, sus relaciones, roles y procedimientos. Tratan estas técnicas de afectar al contenido y método de trabajo y al conjunto de las relaciones entre los trabajadores.

Hay que tener presente que, en el origen de OD., la gran influencia de las Técnicas de Formación de Laboratorio, con su preocupación casi exclusiva por los procesos grupales y las relaciones interpersonales ha impedido un desarrollo más floreciente de las Técnicas Tecnoestructurales de Intervención. Algunos autores como French y Bell (1973, 1978) y French et al. (1978) persisten, aunque cada vez con menos insistencia, en excluir como objeto de cambio de las Intervenciones OD. aquellas Técnicas que se centran en la Tecnología y en la estructura de la Organización.

Ciertamente que las primitivas Técnicas Tecnoestructurales de OD. no son originales de este movimiento, sino una adaptación a sus principios y filosofía de otras técnicas ya existentes y el desarrollo lógico de presupuestos básicos en que se sustenta el movimiento OD.

El hecho de considerar a la Organización como un sistema complejo y abierto, cuyos elementos son interdependientes entre sí a la vez que con su medio ambiente y que, por tanto, todo cambio en uno de los elementos del sistema afecta al resto, no podía excluir de su interés ni al sistema tecnológico ni a la estructura de la Organización, en cuanto que ambas afectan a los procesos de trabajo y a las relaciones entre el puesto de trabajo y el rol que realizan las personas.

Desde esta perspectiva, creemos que a las técnicas de cambio que intervienen en la estructura y tecnología organizacional se las debe incluir entre las Técnicas de Intervención OD., siempre que su utilización esté regida por el modelo del proceso y los presupuestos y valores de OD. Otros autores como Huse (1975) y Friedlander y Brown (1974), Burke y Hornstein (1972) no dudan en incluirlas dentro de las Técnicas de Intervención OD.

Como ya hemos indicado, las Técnicas Tecnoestructurales no son, en general, originales del movimiento OD. y menos numerosas que las Técnicas de Intervención en los procesos humanos. En estos últimos años, sin embargo, se está poniendo el énfasis en desarrollar Técnicas de Intervención cuyo objeto de cambio es cada vez más específico de las estructuras y Tecnología organizacionales. De la preocupación por integrar dentro de las Técnicas de Intervención OD. las utilizadas con objeto de ajustar el sistema social y el tecnológico, por Trist y Emery, del Instituto de la Tavistock de Londres, se ha pasado a las Técnicas de Diseño del Puesto y de Dirección por Objetivos, para, posteriormente, preocuparse de las relaciones Sindicatos-Dirección, desde una perspectiva diferente a la negociación, estableciendo un modelo de cambio que sea más adecuado al contexto de dichas relaciones (Kochan y Dyer, 1976).

Nuevos desarrollos de las Técnicas y nuevas Intervenciones en los sistemas organizacionales han constituido la tarea de Beckhard y Harris (1977), quienes presentan un modelo de cómo trabajar con grandes sistemas para iniciar y mantener al cambio a lo largo del tiempo, así como los instrumentos de diagnóstico y de acción relacionados con el mismo.

Asimismo, Davis y Lawrence se han preocupado acerca del diseño organizacional, proporcionando un análisis claro y preciso del mismo -la organización matricial- que muestra sus formas, sus funciones y sus modos de actuación.

Atendiendo a la importancia de la Organización Multinacional, Heenen y Perlmutter (1979) han proporcionado una importante teoría de cómo concebir el diseño y el desarrollo de sistemas de tanta complejidad - como van adquiriendo las organizaciones.

En este sentido Kotter (1978) se ha preocupado de ayudar a los directivos a diagnosticar este tipo tan complejo de organizaciones. Ha establecido con este fin un modelo simple y de fácil utilización, que ayudará a los directivos a realizar un proceso de diagnóstico sistemático, al mismo tiempo que manifiesta la complejidad de la organización y las múltiples interdependencias que dentro de ellas existen.

Las Técnicas estructurales de Intervención OD. que están más difundidas y desarrolladas son las relacionadas con la estructura total y con el puesto de trabajo. A continuación nos ocupamos de algunas de ellas.

Las Técnicas de Intervención sociotécnicas.

Estas técnicas tienen su origen en los trabajos que, bajo la orientación del Instituto Tavistock, de Londres, han sido realizados en empresas de extracción de cargón y de fabricación de tejidos y que, posteriormente, se extendieron a empresas noruegas y suecas (Thorsrud et al. 1976).

Estas técnicas se basan en la teoría de los sistemas sociotécnicos, cuyas características principales son:

- La creación de sistemas de trabajo -que es donde se hace más hin

capié- en los aspectos sociales y Técnicos de estos sistemas estén integrados y se apoyen lo más posible. Esto implica in tentar optimizar, conjuntamente, los sistemas social y técni co, que actúan en las organizaciones de trabajo.

- El reconocimiento del hecho de que todas las organizaciones están implantadas y se ven afectadas por el medio ambiente - exterior. Esto supone que las organizaciones deben estar aten tas a las fuerzas que actúan en ellas, para poder comprender las y efectuar cambios eficaces.

La Teoría de los sistemas sociotécnicos se ha ido desarrollando gradualmente, a partir de los hallazgos realizados por el Instituto Tavistock de Londres. A través de los informes de los experimentos que se han ido realizando parecen manifestarse claramente dos características de los proyectos de cambio sociotécnicos: la utilización de múltiples intervencio nes con diferente objeto de cambio y la creación de grupos de trabajo.

Son objeto de cambio en una Intervención sociotécnica todos los aspectos del funcionamiento organizacional que afectan a la forma en que se hace el trabajo o al tipo de experiencia de los miembros de la Organización. Por tanto, las actividades de cambio no se centran sólo en el aspecto del funcionamiento organizacional, sino que implican muchos aspectos del sistema social y técnico, que se espera tengan como resultado cambios globales en la forma de funcionar la Organización. De este modo pueden ser objeto de cambio los puestos de trabajo, el sistema de premios, el equipamiento físico, su organización espacial, los horarios de trabajo y las relaciones de supervisión, aunque ninguno de estos aspectos es elegido como objeto principal de las actividades de cambio.

Respecto a la utilización de los grupos de trabajo, la creación de éstos suele ser el punto de arranque del cambio organizacional de estas técnicas. Las Técnicas de Intervención sociotécnicas implican, casi siempre, la formación de grupos de empleados que comparten la responsabilidad de realizar una parte significativa de un trabajo.

Estos grupos, conocidos con el nombre de grupos semiautónomos - de trabajo, están compuestos por miembros que comparten gran parte de la to ma de decisiones acerca de cómo se ha de planificar y ejecutar el trabajo - del grupo.

Por otra parte, la tarea del grupo está diseñada de forma tal -- que ésta suponga una parte completa y significativa de un trabajo y en la - que los miembros puedan realizar diversos roles. Se estimula el hecho de que en el grupo se desarrollen buenas relaciones y haya un compromiso conjunto - con la tarea de grupo.

Otro aspecto importante, de acuerdo con la teoría de los siste- mas sociotécnicos, es que se modifican aspectos del lugar de trabajo que -- sean necesarios para que el grupo, su tarea y la organización en la que el grupo se desenvuelve sean lo más congruentes posible.

En el desarrollo de estas técnicas también es importante la or- ganización de los grupos operativos en equipos de trabajo que, no sólo se - responsabilizan de realizar su tarea, sino también de otras actividades que tradicionalmente están reservadas a la dirección, tales como solucionar los problemas de producción, distribuir las tareas individuales a los miembros del grupo y participar en la toma de decisión a nivel organizacional. Ade- más, en el equipo se comparten los conocimientos y habilidades que, respecto a la tarea que realizan, poseen sus miembros, con el fin de conseguir una - mayor flexibilidad interna del grupo y que sus miembros sean más competen- tes para tareas de mayor complejidad (Walton, 1975).

La Organización Colateral.

Esta técnica de Intervención para el cambio estructural ha sido elaborada por Zand (1974) y trata de establecer una organización paralela y complementaria a la organización formal existente.

Tiene su fundamento, según su autor, en la evidencia experimen- tal de que no existe una superioridad respecto a la eficacia de estructuras participativas sobre estructuras jerárquicas organizacionales o viceversa - (Lawrence y Lorsch, 1967).

Parte, asimismo, de los resultados conseguidos en la investigación sobre grupos pequeños. Según estas investigaciones se evidencia que - los resultados conseguidos por grupos pequeños que tienen una organización jerárquica y orientada a la producción son significativamente diferentes a los conseguidos por grupos con una organización basada en el saber y orientados a la solución de problemas, en tareas mal estructuradas, esto es, cuando se trata de tareas cuya característica es la realización de un trabajo - mental y no rutinario.

De los resultados se deduce que, la jerarquía, la división del - trabajo y las normas o reglas que hacen eficaz la organización jerárquica y orientada a la producción, parecen interferir la habilidad del grupo para encontrar soluciones de calidad a los problemas mal estructurados. Los grupos con estructura jerárquica y orientados a la producción tienden a rechazar toda innovación adecuada como una distracción que reduciría sus resultados, en contraste con los grupos organizados en base al saber y orientados a la solución de problemas, que tienden a aceptar y a utilizar las innovaciones adecuadas para mejorar la productividad.

Además, las observaciones realizadas en organizaciones con estructura jerárquica y orientadas a la producción apuntan que, cuando éstas se encuentran con problemas mal estructurados no cambian a otra forma de organización, sino que tratan de redefinir el problema forzándole a ajustarse a la jerarquía y división del trabajo existentes.

Tomando estos datos, el autor trata de aplicarlos a las organizaciones sociales, definiendo en los siguientes términos el propósito, los objetivos y la relación de una organización colateral respecto de la organización formal:

- . Su propósito es identificar y solucionar los problemas no resueltos por la organización formal.
- . Su objeto es complementar, de forma creativa, la organización formal, posibilitando nuevas combinaciones entre las personas,

nuevos canales de comunicación y nuevas formas de ver las viejas ideas.

La Organización Colateral se relaciona así con la Organización formal:

- . Actúa en paralelo con la organización formal; pero no la desplaza.
- . Está compuesta por algunas de las personas que trabajan en la organización formal.
- . Los "outputs" de la organización colateral son "inputs" para la organización formal.
- . Su validez o utilidad depende de que sus lazos de unión con la organización formal sean adecuados y ésta pueda utilizar los "outputs" de aquélla.
- . Actúa con normas diferentes de las de la Organización formal, las cuales van a facilitar nuevas ideas y nuevas formas de enfrentarse a las dificultades.

Las características de la Organización Colateral son:

- . Que todos sus canales de comunicación están abiertos e interconectados, de tal manera que la comunicación no está limitada por canales formales jerárquicos, es libre.
- . El intercambio de la información importante es rápido y completo.
- . Sus normas estimulan la búsqueda, indagación y análisis cuidadoso de los objetivos, presupuestos, métodos, alternativas y criterios de evaluación de los problemas de la organización -- formal.
- . Poder reunir para la solución de problemas otras fuentes de ayuda de la organización, sin tener que limitarse a sus componentes formales.

La existencia de la Organización Colateral se termina cuando se han solucionado los problemas mal estructurados de la organización formal o

cuando ésta ha incorporado las normas y la competencia de la Organización Colateral. Sin embargo, tendrá razón de ser mientras compense las deficiencias del sistema formal y sirva de vehículo para introducir los cambios necesarios en tal sistema.

La Organización Colateral utiliza las Técnicas de Desarrollo de Grupo para formar este tipo de organización que se encargaría de recoger los problemas organizacionales y de tratar de solucionarlos.

Son aspectos importantes de la composición de los miembros de la Organización Colateral: que la autoridad de esta organización debe ser la misma que la de la organización formal para que las decisiones que se tomen en aquélla se puedan llevar a la práctica; que los miembros, al menos algunos, deben ser competentes en los problemas específicos que se planteen a la Organización Colateral y, al mismo tiempo, deben representar a los diversos niveles jerárquicos de la Organización formal.

La Técnica de Enriquecimiento de Tareas.

Esta Técnica de Intervención tiene sus orígenes en las teorías de la motivación y su objetivo es reestructurar el contenido del conjunto del puesto de trabajo, funciones que están relacionadas directamente con él, con el fin de aumentar las oportunidades del que lo ocupa, de responsabilizarse de él, de considerarle estimulante, competitivo y que ofrece posibilidades de logro y desarrollo. En general, supone agrupar diferentes funciones verticales en una sólo función de mayor responsabilidad.

Las intervenciones que han tenido lugar para la utilización del Enriquecimiento de Tareas, han seguido dos direcciones distintas; pero superpuestas en gran parte: La Teoría de los dos Factores de Herzberg y la Teoría de los Atributos del Puesto de Trabajo, la cual se ha centrado en la investigación sobre los fundamentos teóricos y empíricos del puesto de trabajo.

La Teoría de los dos Factores se apoya en estudios realizados por Brayfield y Crockett (1955) y por Herzberg y sus colaboradores (1957),

según los cuales los factores higiénicos o del contexto del puesto de trabajo (la política y la administración de la compañía, la dirección y el control, los beneficios, las condiciones de trabajo, los salarios) si eran positivos no tendían a aumentar la satisfacción de los empleados en su puesto de trabajo; pero si eran negativos producían insatisfacción. Por el contrario, los Atributos del puesto de trabajo (puesto de trabajo estimulante, responsabilidad, reconocimiento, consecución y promoción del que ocupa el puesto de trabajo) actuaban normalmente, produciendo satisfacción.

La Teoría de los Atributos del puesto de Trabajo ha sido establecida por Hackman y Oldham 1974 que, siguiendo los estudios de Turner y Lawrence (1965), encontraron que cinco elementos básicos del trabajo producen tres estados psicológicos críticos que, a su vez, conducen a diversos resultados en la persona y en el trabajo. Tales elementos son:

a) La variedad de habilidades que requiere el puesto de trabajo que, cuanto mayor sea, aunque con un cierto límite, hace que dicho puesto de trabajo sea más atractivo.

b) La identidad de la tarea, que hace que el puesto de trabajo sea más deseable en la medida que el trabajador lo perciba como un todo completo y no como una parte aislada.

c) La importancia de la tarea, que será mayor cuanto más impacto produzca en los demás.

d) Autonomía, que es el grado de independencia y libertad para programar el tiempo y realizar las tareas. Un mayor grado de autonomía produce un mayor sentido de la responsabilidad.

e) Feedback o el grado de información que recibe el trabajador sobre la eficacia de su puesto de trabajo. Será más eficaz la información cuanto más directamente proviene del trabajo y no de otra fuente de información.

Hackman y Oldham han desarrollado sobre estos elementos la Encuesta de Diagnóstico del Puesto de Trabajo, que se utiliza para diagnosticar -

las dimensiones básicas de que se compone un puesto de trabajo y determinar el efecto que los cambios producirán en los empleados que lo ocupen, una -- vez diseñado el puesto de trabajo, para comprobar cómo puntúa en los cinco componentes básicos.

Hay que tener en cuenta que, para que el trabajador se sienta -- motivado por su trabajo, éste debe puntuar alto en los cinco elementos y -- que, frecuentemente, son las condiciones externas al mismo las que producen la insatisfacción.

Sobre estas dos Teorías se han montado las técnicas del Enrique-- cimiento de Tareas, cuyo modelo está formado, fundamentalmente, por una fase de diagnóstico para identificar los problemas del puesto de trabajo, por -- una fase de establecimiento de nuevas tareas y por otra fase final de pue-- ta en práctica.

Un aspecto importante de la utilización de esta técnica es la -- forma en que se aplica. Cada vez se está pasando más de una aplicación di-- rectiva y autoritaria al empleo de los presupuestos y valores OD. que pro-- pician la participación y la implicación en el programa de las personas que se ven afectadas por el nuevo diseño del puesto de trabajo (Hackman y Old-- ham, 1980).

Esta nueva orientación necesita del apoyo de la Organización -- respecto a los cambios a realizar en los puestos de trabajo; que los parti-- cipantes en el programa, no sólo estén abiertos a la experimentación e inno-- vación, sino que se impliquen en el objetivo de la creación de puestos de -- trabajo más acordes con el desarrollo de los recursos humanos y con los obje-- tivos de la Empresa.

La Dirección por Objetivos

Normalmente, su aplicación tiene lugar como consecuencia del -- diagnóstico conjunto de un sistema y su objetivo primordial es establecer un mejor ajuste entre los objetivos de los miembros y los de la Organiza--

ción, al tiempo que aumentar la comunicación en el sistema, debido a que son frecuentes las discusiones sobre las soluciones de los problemas entre el superior y sus subordinados y en los equipos de trabajo (French y Bell, 1978, p. 169).

Es importante indicar que la Dirección por Objetivos está creando una enorme confusión, ya que frecuentemente se la utiliza como: una técnica de valoración del rendimiento, un proceso de planificación, archivo de información para la promoción del subordinado, etc.

El motivo de la confusión es debido a que su origen es doble: - uno operativo y otro de desarrollo de los recursos humanos.

La corriente operativa ha sido desarrollada por Drucker (1954), para ayudar a las empresas a establecer objetivos en las áreas claves de -- las mismas. Posteriormente, Odiorne (1965), siguiendo las ideas de Drucker, estableció medidas cuantitativas para los objetivos de las principales áreas.

Huse y Kay (1964), hicieron un estudio sobre los efectos de esta técnica y encontraron los resultados siguientes:

- . Actitudes defensivas del subordinado ante la crítica de los resultados.

- . Cuanto más severa es la crítica, aumenta más la actitud de defensa y disminuye los resultados.

- . La alabanza del jefe no tiene efectos demostrables, ni en las reacciones a la crítica del sujeto que recibe sus órdenes ni en los resultados en el trabajo.

- . Se producen mejoras observables en los resultados, sólo cuando el directivo y el subordinado han llegado a un acuerdo mutuo en los objetivos específicos y en la medición de los resultados.

Otros autores han criticado la utilización operacional de la Dirección por Objetivos, porque no propicia la implicación del individuo, porque los objetivos son impuestos por los directivos, porque recurre, frecuentemente, a un sistema de premios y castigos e insiste demasiado en las anotaciones, medidas, diagramas y cálculos (Levinson, 1978; Thompson y Dalton, 1970; Wickens, 1968).

La corriente del desarrollo de los recursos humanos de la Dirección por Objetivos tiene su origen en la obra de McGregor 1960, y hace hincapié en la naturaleza cualitativa de la técnica y en su utilidad para el desarrollo de la persona en su puesto de trabajo.

La diferencia básica con la corriente operacional está en que el superior, en lugar de ser juez de lo realizado por el subordinado es un colaborador, un consejero y un estímulo; es el que facilita un diálogo -- abierto, honesto y sincero con el que trata de llegar a un acuerdo con su subordinado sobre los objetivos que éste se propone conseguir en su trabajo; el que promueve un análisis objetivo de los resultados obtenidos, para que entre ambos se descubran los elementos positivos y negativos que han ido presentándose durante el proceso y el que estimula al subordinado, de cara al futuro, a utilizar los elementos positivos y a tratar de evitar -- los negativos.

Se puede utilizar esta técnica en los equipos de trabajo, con la participación del jefe y también entre subordinado y jefe o, como parece más productivo, combinando las dos formas; pero teniendo presente, como indican Byrd y Cowan (1974) que debe adaptarse a la Organización; que debe evitar la competitividad destructiva entre los miembros o los grupos; que debe resaltarse, más que el contenido, el proceso de su puesta en práctica y el desarrollo que trata de crear.

Las etapas de aplicación de la técnica que nos ocupa siguen un proceso cíclico, comenzando por la definición de objetivos y metas; continuando con el establecimiento del sistema de control de resultados y finalizando con la evaluación y revisión de los mismos, para volver a comenzar el ciclo de nuevo.

Para que esta técnica sea congruente con el modelo del proceso OD., las etapas de establecimiento de Objetivos y de revisión de resultados deben realizarse en equipo y ser participativas y transaccionales. Esto supone que los subordinados puedan disponer de canales adecuados para propor--

cionar la información en el proceso de establecimiento de objetivos. En el proceso de evaluación y revisión de resultados es necesario que se haga un examen conjunto de las principales fuerzas que están influyendo en la situación, incluido el impacto que el superior y el equipo causan en dichos resultados, no limitándose, por tanto, a la valoración de los resultados del subordinado.

264

C A P I T U L O V I
=====

EVALUACION DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACION

- Visión General.
- Los Presupuestos y Valores.
- La Teoría.
- El Profesional OD.
- La Eficacia de las Intervenciones.
- Investigación de Evaluación de las Intervenciones.

EVALUACION DEL DESARROLLO DE LA ORGANIZACION

Intentamos en este capítulo hacer una evaluación de OD. Esta evaluación trata, por una parte, de poner de manifiesto los elementos y aspectos más consolidados del movimiento OD., así como los avances realizados desde su aparición y, por otra, los elementos no consolidados, o sea los aspectos más polémicos y carenciales del mismo.

Para llevar a término nuestro propósito comenzamos por fijarnos en la totalidad del Movimiento OD., tratando de dar una visión general de su estado actual. A continuación, y centrándonos en ellos, pasaremos revista a los siguientes elementos: los presupuestos y valores de OD.; los elementos teóricos y el modelo de cambio que utiliza OD.; el Profesional OD. y los aspectos relacionados con su formación y su profesión y, finalmente, los resultados de las Intervenciones OD. así como la validez de los mismos.

De cada uno de estos elementos trataremos de presentar los aspectos más relevantes y significativos.

VISION GENERAL DE OD.

Al hacer una evaluación del estado y desarrollo actuales del Movimiento OD. y después de casi ~~veinte~~ años de su aparición formal, se pueden apreciar diversas actitudes, dos de las cuales merecen particular atención, ya que, entre los teóricos y profesionales de OD., presentan dos posiciones extremas y opuestas en la interpretación del estado actual de OD.

Una de estas actitudes sería la protagonizada por Burke (1976, 1978) quien, aún reconociendo el estado de transición de OD. en algunos de sus elementos básicos, insiste en los logros conseguidos, sobre todo en cuanto a su expansión a los diversos tipos de Organización que han utilizado sus servicios, al número de Profesionales que lo practican, las Asociaciones Profesionales que lo han reconocido, las Universidades que tienen establecidos programas y los grados académicos que cubren el área de OD.

Por otra parte, y en el polo opuesto al de Burke, está el punto de vista de Tichy (1978), para quien OD. se encuentra en un estado de crisis de identidad y con necesidad de replantearse su futuro, cuya solución más optimista -a juicio de Tichy- es integrarse y ser absorbido por el movimiento de la Dirección de Recursos Humanos.

Cada uno de estos dos opuestos puntos de vista no carecen de argumentos que los avalen:

Burke se apoya en los logros sociales de OD., en su prestigio entre los Profesionales; su reconocimiento e implantación en los programas de estudio en las Universidades; el haber salido del campo de la Empresa Industrial y de los Centros de Enseñanza para extenderse a los hospitales, organizaciones comunitarias y de servicios; el haberse desprendido de la influencia de la Formación en Laboratorio y haber ampliado su tecnología social, sobre todo la Tecnología Tecnoestructural; el haberse liberado de aparecer como una Técnica de Formación y haber adquirido una función organizacional específica.

Sin embargo, esta valoración optimista de Burke debe ser matizada en algunos de los aspectos que él realza: No parece que OD. se haya liberado de ser considerada como una técnica de Formación. -

Si tenemos en cuenta que, en una lista de actividades establecida por la Asociación Americana de Formación y Desarrollo (ASTD), aparece OD. como una Técnica más de Formación entre las actividades de Formación tan específicas como Desarrollo de Directivos y Superiores, Ventas, Formación de la Asertividad o Modelado de la Conducta (Jones, 1981). Pero es más significativo aún que lo que se considera como Tecnología OD. y, por lo tanto, como Técnicas de Intervención OD., aparecen en dicha lista como actividades específicas y -- con entidad propia. Esto podría indicar que en lugar de ir consiguiéndose una integración en las Actividades OD., se está produciendo una desintegración del conjunto de la Tecnología OD., como ocurre con la Técnica de Desarrollo de Grupo, que aparece independiente de OD.

Asimismo, y como veremos más adelante, la proliferación de programas OD. en las Universidades no parece haber hecho desaparecer la formación de Profesionales OD. en organizaciones privadas, así como que no se ha conseguido un acuerdo sobre el programa tipo de Formación que necesita el Profesional OD.

Tichy (1978) apoya su juicio sobre la "Etapa de Duda" - en que considera se encuentra OD. y la solución a esta crisis en su absorción por la Dirección de Recursos Humanos, en los datos recogidos mediante encuestas realizadas a los profesionales OD.

Una de estas encuestas se realizó a una misma muestra - de Profesionales externos OD. que fueron entrevistados en dos etapas diferentes (1971-72 y 1976-775), utilizando el mismo cuestionario.- Otra encuesta fue hecha a dos muestras de Profesionales internos OD. de USA y Reino Unido, en 1977.

De los datos de dichas encuestas, hace Tichy las siguientes reflexiones:

1ª.- El cambio que se ha producido en los objetivos de los Profesionales externos OD., pasando de apoyar mayoritariamente el objetivo de solucionar los problemas sociales como el de mayor prioridad para OD., a solucionar una gran diversidad de problemas, pero ninguno con una prioridad clara, se puede interpretar el reflejo de un pesimismo social general sobre las potencialidades para producir un cambio social planificado y positivo.

2ª.- Los problemas más importantes que sufren las organizaciones están relacionados con la sociedad y se centran en las relaciones de las organizaciones con su medio ambiente. Estos problemas son primordialmente de carácter económico, tecnológico, de orientación política de la organización, de cambio rápido del medio ambiente.

3ª.- Existe un desajuste entre lo que los entrevistados juzgan como las áreas de la organización más necesitadas de intervención y aquéllas en que estos profesionales intervienen con más frecuencia, para mejorar su estado.

4ª.- Finalmente, existe una desconexión clara de la Tecnología de OD. con los problemas principales de la organización, así como con su productividad.

En resumen, la crisis de duda de los profesionales se plantea -según Tidy- en razón de que los objetivos específicos de OD. no parecen ser los objetivos que éste necesitaría cumplir en la actualidad, y en cuanto a las Intervenciones que realizan estos Profesionales OD. no parecen responder a las necesidades y problemas que presentan las organizaciones actualmente.

Consideramos que estas dos generales y contrapuestas actitudes del estado actual de OD. necesitan un análisis más pormeno-

rizado de algunos de sus elementos específicos. Análisis que hacemos a continuación.

LOS PRESUPUESTOS Y VALORES DE OD.

A juicio de Burke (1978), los presupuestos y valores de OD. es uno de los elementos que más se han afianzado en la historia del movimiento. Según diversas opiniones (Warrik y Thompson, 1980; Burke, 1976) este afianzamiento se ha producido con los esfuerzos de clarificación realizados por Friedlander y Brown (1974), Friedlander (1976) y Golembiewski (1972, 1978).

Los pasos más importantes en la clarificación de los presupuestos y valores OD. se pueden concretar en los siguientes aspectos:

a) Desprenderse de la influencia de las Técnicas de Formación de Laboratorio, que apoyan la expresión de sentimientos interpersonales y haber limitado esta expresión de los sentimientos a las relaciones con el funcionamiento y el contenido de la tarea, centrándose en la eficacia de los procesos de solución de problemas. (Burke, 1976, 1978).

b) La renuncia a defender la dirección participativa y la democratización del poder como los mejores estilos de organización y gestión de las empresas e instituciones, optando por las Teorías de la Contingencia respecto al estilo de liderazgo (Fiedler, 1967) y de la organización (Galbraith, 1973).

c) Dejar de concebir al Profesional OD. como al agente de cambio, pasando este rol a los directivos y supervisores (Burke, 1976; Warrik y Thompson, 1980 y Thompson, 1981).

d) Considerar como elemento positivo, respecto a las formas de Intervención OD., haber minimizado, por una parte, la regla que indicaba que las Intervenciones debían comenzar por la alta dirección y reforzado, por otra, el principio de que las Intervenciones deben dirigirse a la organización en su conjunto, centrándose en sus necesidades debiendo, por tanto, ajustarse las Intervenciones a tales necesidades (Warrik y Thompson, 1980).

Sin embargo la práctica, que está condicionada en muchas ocasiones por las necesidades económicas del Profesional OD. o por su falta de Formación, ofrece con frecuencia ejemplos de la utilización de programas estandard que se aplican a todo tipo de situaciones organizacionales, sin el menor diagnóstico previo, así como que el Profesional se comporta como un aliado de la Dirección que trata de satisfacer sus necesidades específicas y no las de toda la organización.

LA TEORIA OD.

Aunque algunos autores como Alderfer y Berg (1977) apoyan la idea de que existe en OD. un cuerpo teórico y práctico de doctrina que le proporciona su base intelectual y operativa sin embargo, la mayoría de ellos entienden que OD. carece de una teoría unificada y coherente existiendo, por el contrario, muchas teorías que se utilizan como fundamento del Movimiento OD. (Burke, 1978; Friedlander y Brown, 1974; Beer, 1976; Bennis, 1969).

De este modo, el Modelo del Proceso de Cambio Organizacional, de K.Lewin, que forma parte de la base de su estrategia de Intervención sigue, en opinión de varios autores (Kahn, 1974; Burke, 1978) sin ser debidamente desarrollado y conceptualizado.

Bennis (1969) argumenta que "el modelo OD. evita sistemáticamente el problema del poder y carece de un método adecuado para tratar las situaciones en que existen difusas estructuras de poder (ciudades, getos urbanos)" (p. 77).

Parece que el Modelo del Proceso de Cambio que utiliza OD. funciona y es apto para las situaciones en que las partes de la organización, de forma explícita o no, tienen unos objetivos comunes.

Sin embargo, los esfuerzos realizados para buscar una solución a este problema han cristalizado en los modelos presentados por Kochan y Dyer (1976) para intervenir en situaciones tales como las relaciones entre los Sindicatos y la Patronal, y el presentado por Kouzes y Mico (1979) para intervenir en aquellas Instituciones en las que los objetivos, las finalidades y los intereses corporativos de los miembros son diferentes, como sucede en las Instituciones Hospitalarias, en las que existen cuerpos tan claramente diferenciados como la Dirección o Administración, el Personal Sanitario, el no Sanitario y el de Servicios.

Parece evidente que la utilización de la Teoría de Sistemas abiertos y complejos, como base para comprender a las organizaciones, es fundamental actualmente en la Teoría OD., aunque también es necesario hacer notar que existen diferentes formas de aplicarla como se demuestra en las discrepancias entre la Orientación Sociotécnica de Kats y Rosenzweig (1970) y la Orientación de la Interacción del Rol de Katz y Kahn (1966).

Respecto a la utilización que hace OD. de los conocimientos teóricos y prácticos de las Ciencias de la Conducta, Tichy (1978) ha señalado que, a partir de 1973, OD. ha superado una fase de ensimismamiento que le llevó a ignorar lo que hacían otros

científicos de la Conducta. Aunque French y Bell (1973) señalan las teorías y hallazgos científicos que están influyendo en OD., sin embargo, en su obra y en la de Huse (1975) se desconocen los trabajos sobre la motivación de Lawler y Porter (1967), sobre liderazgo de Fiedler (1967) y sobre el diseño de la organización de Thompson (1967).

Actualmente, falta todavía una obra que integre, no sólo todos estos elementos, sino también las nuevas aportaciones, aunque ya las Intervenciones OD. están tratando de incorporar las teorías y conocimientos empíricos de las Ciencias de la Conducta, como se demuestra a través de las obras de Hersey y Blanchard (1977) sobre la aplicación de las Teorías de la Contingencia del Liderazgo y la de Galbraith (1973, 1977) sobre la Teoría de la Contingencia del Diseño Organizacional.

Asimismo, la obra de Hackman y Oldham (1980) sobre el Enriquecimiento de Tareas presenta un nuevo modelo, que trata de solucionar los problemas del desajuste entre la persona y el puesto que ésta ocupa, por medio de una reestructuración del Puesto de Trabajo, basándose principalmente en las Teorías de la Conducta -- respecto al diseño del Puesto de Trabajo y en las Teorías de las características del Puesto de Trabajo, y centrándose en los atributos del Puesto de Trabajo, que crean las condiciones para una motivación positiva del trabajo.

El problema de cómo puede enfrentarse eficazmente el Profesional OD. con los grandes sistemas para producir y mantener el cambio, a lo largo del tiempo, ha sido tratado por Beckhard y Harris (1977).

La complejidad creciente de las organizaciones y los problemas que éstas presentan para su eficaz desarrollo ha sido tra

tado por Davis y Lawrence (1977) mediante la presentación de lo - que ellos denominan la "organización matricial".

Heenan y Perlmutter (1979) han elaborado un modelo teórico para el diseño y desarrollo de sistemas tan complejos como las organizaciones multinacionales .

La dificultad que presenta el diagnóstico de las organizaciones se ha hecho más evidente ante la complejidad que éstas han ido adquiriendo en las relaciones que se establecen entre sus múltiples elementos internos y las relaciones de éstas con el medio ambiente. En este sentido Kotter (1978) ha presentado un modelo simple y manejable que puede guiar al directivo en un proceso de diagnóstico sistemático al tiempo que pone de manifiesto la complejidad inherente de las organizaciones y las múltiples interdependencias que existen dentro de ellas.

EL PROFESIONAL OD.

Un elemento básico en la Teoría y Práctica de OD. es el rol del Consultor en las Intervenciones. Parece que un avance importante desde los primeros tiempos en OD. es el cambio producido en la comprensión del rol del Consultor.

Durante mucho tiempo los Teóricos y Profesionales OD. (French y Bell, 1973; Lippitt, 1969; Bechard, 1969; Golembiewski, 1972) han defendido la necesidad de cambio en las organizaciones y, consecuentemente, la necesidad de un agente que inicie y ayude a iniciar al cambio que se necesita. Este rol de Agente de Cambio se le atribuye al Consultor.

Esta idea de que el fin de las Intervenciones es produ

cir un cambio en las organizaciones y de que al Consultor se le -- atribuya el rol del Agente de Cambio ha supuesto, según Bowen -- (1977), que los Consultores se encontraran en situaciones problemáticas, que les han causado conflictos de valores y dificultades prácticas en las Intervenciones.

Argyris (1973) establece un modelo teórico de Intervención, según el cual ésta queda liberada del concepto de cambio inherente a la misma, tal como se concebía en la tradición de OD. y especifica que el rol del Consultor es el de ayuda al sistema cliente, el cual debe centrarse, primordialmente, en las siguientes tareas:

1ª.- Ayudar al sistema cliente a producir una información válida, sin la cual el cliente no podrá aprender y el Intervencionista (Consultor) no podrá ayudar al cliente.

2ª.- Ayudar al sistema cliente para que pueda hacer sus elecciones de forma libre y bien informada y mantenga así su autonomía frente al Intervencionista.

3ª.- Ayudar a la organización cliente para que desarrolle un compromiso interno con el aprendizaje y el cambio, de manera tal que pueda transferir este compromiso a otras relaciones y situaciones que no sean la situación y las relaciones con el Intervencionista.

Este nuevo punto de vista de la Intervención y del rol del Profesional OD. ha tenido como consecuencia pasar el rol del Agente de Cambio al del sistema cliente y, en concreto, a las personas que tienen en él el poder legal. Burke (1976, 1978) y Warrik y Thompson (1981) entienden que ambos cambios en los valores de OD. son aspectos positivos en el desarrollo de la Teoría y de la práctica de la Intervención.

Bowen (1977) considera que el modelo propuesto por Argyris ha hecho que desaparezcan los conflictos de valores que proporcionaban al Consultor la forma en que antes era concebida la Intervención OD. y el rol del Consultor:

1) Desaparece el conflicto entre la Intervención, como medio necesario de cambio organizacional, y la posible no necesidad de cambio por parte de la organización.

2) El consultor, ante el conflicto de valores que puede suponer la ayuda a un sistema cliente que tiene unos valores y objetivos que van en contra de los suyos propios, puede atenerse a principios objetivos en su relación con el sistema cliente. Esta relación se mantendrá mientras el cliente responda a los principios de producir información válida, de realizar elecciones libres y bien informadas y de comprometerse internamente con el aprendizaje y el cambio.

3) La evaluación de las Intervenciones OD. no se hará - por los cambios producidos y su eficacia, cuyos indicadores son difíciles de establecer de forma realista, sino por la utilidad y validez que, para el cliente, tengan los datos producidos; por la adecuación de las acciones del cliente a los datos; y por la valoración que el cliente hace de dichos datos.

Otros aspectos positivos e importantes a considerar, -- que parecen estar de acuerdo en señalar diversos autores, tienen relación con la Formación del Profesional OD. y con la Profesión misma.

Desde que Bennis (1969, p. 78) y Beckhard (1969, p. 14) expresaron su preocupación por la Formación de los Profesionales -- OD. debido a la práctica ausencia de programas universitarios y a la casi exclusiva formación de los Profesionales OD. en manos de las -

organizaciones privadas, se ha pasado al momento actual, en el que alrededor de cincuenta Universidades Americanas y una Canadiense - ofrecen programas de graduados y postgraduados, en los cuales figura OD., junto con otros Centros de Enseñanza como Escuelas y Colegios Universitarios (Campbell, 1978).

En esta línea de afianzamiento de OD. y de la Profesión OD. está el número de Asociaciones que se han creado para acoger a los Profesionales OD.

En la actualidad, han creado Secciones OD. Asociaciones tan prestigiosas como la Asociación Americana de Psicología (APA), la Asociación Americana de Formación y Desarrollo (ASTD) y la Academia de la Dirección. Además, desde la fundación, en 1965, de OD. - Network, han surgido Asociaciones nuevas y específicas para Profesionales OD. tales como la Canadian OD. Network, OD. Institute, la International Registry of OD. y la Society International for the Development of Organizations (Shepard y Raia, 1981).

Respecto al número de Profesionales OD. se calcula que, en 1981, existían alrededor de 3.000, los cuales están dedicados actualmente, y de forma exclusiva, a su profesión, aparte de otros — 6.000 más que la comparten con otras actividades de las Ciencias — Aplicadas de la Conducta (Shepard y Raia, 1981).

Si se tiene en cuenta que la primera Asociación de Profesionales OD. fue OD. Network, creada en 1965, parece considerable el desarrollo del número de Profesionales y de Asociaciones OD. en estos últimos quince años.

Los problemas que actualmente se plantean, relacionados con los Profesionales OD. y con la Profesión OD. son importantes, aunque se puede condensar en los siguientes: La Formación de

los Profesionales OD., la acreditación de los Profesionales OD. y el control de las actividades del Profesional OD.

Shepard y Raia (1981) califican de nada eficaces los resultados y de una dudosa calidad la formación recibida por muchos Profesionales OD. A pesar del número de Universidades que, - en la actualidad, se dedican a impartir cursos de graduados y post graduados relacionados con OD., Alderfer y Berg (1977, p. 91) indican que, en la mayoría de los casos, la Formación del Profesional OD. se realiza fuera de las Universidades y por tradición oral, lo cual da la impresión de que no se sabe lo que un Profesional OD. debe conocer intelectualmente, situación que desanima a aquellos que buscan un rigor intelectual y que, sin embargo, facilita a que otros, sin una preparación teórica ni práctica, se atrevan a lanzarse a practicar OD.

Respecto a la acreditación de los Profesionales OD. - hay un conjunto de normas que definen la capacitación del Profesional OD., cuya valoración se puede conseguir a través del consejo Americano de Psicólogos Profesionales (ABPS) o de la Asociación Internacional de las Ciencias Sociales Aplicadas (IAASS). Sin embargo, no existen estructuras para controlar los conocimientos y los comportamientos de los Profesionales OD., ya que no hay - acuerdo entre las diversas Asociaciones sobre el tipo de control que se ha de establecer para los conocimientos y renovación de - los Profesionales OD., así como tampoco en el sistema a seguir para sancionar la conducta y la preparación intelectual y práctica que se consideren inadecuadas.

Además, existe una gran disparidad entre los distintos tipos de Profesional OD. Alderfer y Berg (1977) establecen - seis tipos diferentes, utilizando como criterios de clasificación

la relación del Profesional OD. con la empresa cliente y su afiliación pasada o presente a un ambiente académico. Según esta clasificación concluyen los autores que no existe una sola definición de Profesional OD. que comprenda la diversidad de sus actividades, sino una fragmentación que hace que ciertas funciones, como la -- formación del Profesional OD. y el desarrollo de unas reglas éticas y prácticas no se lleven a término o se hagan sin regularidad y constancia. Consecuentemente, la imagen de OD. es la de que no es todavía una profesión, sino que está luchando por serlo.

LA EFICACIA DE LAS INTERVENCIONES OD.

Uno de los aspectos más importantes para evaluar el Movimiento OD. es tratar de determinar si sus actividades consiguen los objetivos que se proponen. Como Ciencia Aplicada de la Conducta, OD. trata de conseguir con sus Intervenciones dos objetivos de cambio organizacional: el desarrollo de los miembros de las organizaciones en las que intervienen y el aumento de la eficacia de dichas organizaciones.

La evaluación de las Intervenciones, con el propósito de conocer si éstas consiguen sus objetivos, es una tarea de la -- que se ha preocupado la Investigación de la Evaluación OD.

Esta Investigación de la Evaluación OD. tiene dos áreas claramente definidas: una corresponde a la determinación de los resultados conseguidos por la Intervenciones OD., esto es, la eficacia de las Intervenciones y, la otra, está relacionada con la validez del método utilizado para determinar la eficacia de las mismas.

Siguiendo esta clasificación vamos a presentar, en --

primer lugar, los resultados o el impacto de las Intervenciones OD. que se han tratado de evaluar científicamente, ofreciendo a continuación los resultados de la Investigación que ha tratado de determinar qué tipo de Técnicas de Intervención OD. son más eficaces en orden a conseguir los objetivos para los que han sido creadas. Finalmente, presentaremos un análisis de la metodología utilizada en la Investigación de la Evaluación OD., la cual nos ayudará a comprender la validez de los resultados y la eficacia de las Intervenciones OD.

A) El impacto de las Intervenciones OD.

Uno de los aspectos que hay que tener en cuenta a la hora de evaluar los resultados sobre las Intervenciones OD. es que de los informes publicados, puede decirse que han sido casi exclusivamente los de aquellas Intervenciones que han tenido resultados positivos (Woodman y Sherwood, 1980; Huse, 1975; Friedlander y Brown, 1974). Por eso se tiende a considerar, inadecuadamente, como eficaces a la gran mayoría de las Técnicas OD.. Una reacción contra esta tendencia, y en apoyo de la tesis de "aprender de los errores", es la obra presentada por Mirvis y Berg (1977).

Respecto a los resultados de las Intervenciones OD., Friedlander y Brown (1974), hacen una revisión de la Investigación OD. realizada hasta esa fecha, tratando de determinar los resultados conseguidos con las Técnicas más importantes.

Partiendo del hecho de concebir OD. como método de cambio planificado, cuyas Intervenciones se realizan a nivel de las relaciones entre los individuos y los procesos de trabajo y las relaciones entre la tecnología y la estructura, examinan y clasifi-

can a las Intervenciones en tres categorías: las Tecnoestructurales, las de Procesos Humanos y las Mixtas de las dos anteriores.

Siguiendo esta clasificación, vamos a examinar las Técnicas de Intervención OD.:

1.- Las Técnicas Tecnoestructurales.

En este apartado los autores se limitan a las técnicas de Sistemas Sociotécnicos, de Diseño y Ampliación del Puesto de Trabajo y de Enriquecimiento de Tareas.

Los estudios revisados por dichos autores indican que, de forma constante, la productividad y el rendimiento aumentan con las Intervenciones de Sistemas Sociotécnicos, siendo menos claros estos resultados con las Técnicas de Diseño y Ampliación del Puesto de Trabajo y de Enriquecimiento de Tareas. De igual modo que parece probable que estas dos últimas técnicas mejoran la calidad del producto, disminuyen el absentismo laboral y la rotación en los puestos de trabajo, no está tan claro que las Técnicas de Ampliación del Puesto de Trabajo y de Enriquecimiento de Tareas reduzcan el tiempo de producción y los costos.

Respecto al cambio en las actitudes y a la satisfacción del individuo en su puesto de trabajo, los estudios indican que dichas variables mejoran con las Técnicas de Ampliación del Puesto de Trabajo y del Enriquecimiento de Tareas. El impacto de los Sistemas Sociotécnicos en las aludidas variables consistiría en el aumento de la moral grupal, al estructurar socialmente el Grupo de Trabajo.

Friedlander y Brown (1974, p. 334) concluyen que, en general, de estas Técnicas Tecnoestructurales sólo son los Sistemas Sociotécnicos los que tienen un efecto más claro en el rendimiento.

Sin embargo, todas ellas tienden a aumentar la satisfacción en el trabajo; pero hay que tener en cuenta que se han aplicado, casi exclusivamente, a los trabajadores de la producción y no a los directivos ni al staff.

La revisión que hace Huse (1975, p. 207-210) de los Sistemas Sociotécnicos y del Enriquecimiento de Tareas está en la misma línea de la de Friedlander y Brown, aunque sus conclusiones son más generales y, en muchos casos, los trabajos revisados no lo son sobre Técnicas específicas de OD. Por tanto, no es extraño que su obra no sea citada, normalmente, como una revisión crítica de OD.

2.- Técnicas de los Procesos Humanos.

En la revisión que hacen Friedlander y Brown (1974) se limitan, exclusivamente, a las Técnicas del Feedback de la Encuesta, del Desarrollo Intergrupal y del Desarrollo de Grupo.

Respecto de las Técnicas del Feedback de la Encuesta, los autores concluyen que hay evidencia de que son un "puente" eficaz entre las actividades de diagnóstico y las intervenciones de la acción, debido a que afectan, principalmente, a las actitudes y a las percepciones de los participantes; pero que hay poca evidencia de que produzcan cambios en la conducta o en el rendimiento organizacional.

Sobre las Técnicas Intergrupales parece que existe poca investigación sistemática, por lo cual no hay posibilidad de saber si estas Técnicas llevan a mejorar las relaciones intergrupales o no.

Según Friedlander y Brown (1974, p. 328), en cuanto a la eficacia de las Técnicas de Desarrollo de Grupo, hay una evidencia

cia acumulada de que afectan a las actitudes de los participantes y, algunas veces, también a sus conductas; pero no están claros - ni los mecanismos que actúan en dichas técnicas ni las condiciones que deben existir para generalizar los aprendizajes fuera del grupo ni cuáles son sus efectos sobre los resultados de la Tarea.

Woodman y Sherwood (1980) tratan de determinar la evidencia que aporta la investigación sobre la utilidad de las Técnicas de Desarrollo de Grupo para aumentar la eficacia organizacional. De la revisión hecha sobre treinta trabajos, seleccionados - en cuanto a su validez interna, sobre Intervenciones de Desarrollo de Grupo, los autores están de acuerdo con las conclusiones - de Friedlander y Brown (1974) aunque, dada la validez interna de muchas de las Investigaciones de Desarrollo de Grupo, no les parece que esté totalmente claro que dichas técnicas se puedan relacionar, de forma convincente, con la mejora de los resultados de los grupos de trabajo.

Una nueva aportación para la comprensión de los resultados de las Técnicas de Desarrollo de Grupo, que proporcionan estos autores, es la de que la naturaleza de las Técnicas de Desarrollo de Grupo es ajena a la mejora de los resultados, ya que dichas Técnicas posibilitan la toma de decisiones; pero no el que ésta sea en el sentido de mejorar los resultados. Igualmente se pueden tomar decisiones que reafirmen el "statu quo" en el que se encuentra el grupo o que disminuyan la eficacia del grupo para conseguir otros fines más prioritarios (Woodman, 1978).

Según esto, los autores concluyen que "es casi seguro que la técnica de Desarrollo de Grupo tiene más incidencia en los cambios de actitudes que de conductas; pero puede ser injustificado presumir que un mejor clima, una mayor satisfacción, unas -

mejores actitudes u otros cambios positivos en los estados afectivos son la causa del cambio de conducta en muchos contextos organizacionales" (p. 182).

3.- Las Técnicas Mixtas o Combinadas.

Según Friedlander y Brown (1974, p. 332) existen pocos informes de Intervenciones que utilizan, al mismo tiempo, Técnicas Tecnoestructurales y de los Procesos Humanos con intentos sistemáticos para evaluar sus efectos y explicar teóricamente los fenómenos ocurridos. Estas Intervenciones tendrían a toda la organización como centro de sus actividades.

De las seis Intervenciones mixtas que encuentran los autores en su revisión sólo tres de ellas ponen el énfasis, para conseguir el cambio, no sólo en evaluar las Intervenciones en los procesos humanos, sino también las Intervenciones en las estructuras y en los procesos organizacionales. Los resultados obtenidos les sugieren que tales proyectos pueden producir cambios en el rendimiento organizacional y en las actitudes y conductas individuales.

B.- Comparación de la eficacia de diversas Técnicas de Intervención OD.

Otro aspecto del que se ha preocupado la Investigación de la Evaluación OD. ha sido el de determinar la eficacia comparativa de sus Técnicas de Intervención.

Una forma de hacerlo ha consistido en examinar tanto las Intervenciones que han tenido éxito como las que han fracasado, para poder determinar los factores que, de manera general, in

fluyen en el éxito o en el fracaso de las Intervenciones. Según este punto de vista cuando, en general, se manifiesta que unas estrategias específicas de cambio son más eficaces que otras, es posible identificar las características organizacionales y los procesos de desarrollo que influyen en el éxito de las actividades OD.

En esta línea han ido los trabajos realizados por Greiner (1967), Buchanan (1971), Franklin (1976) y Dunn y Swierczek (1977).

De estos trabajos es el de Dunn y Swierczek el que plantea el problema de una forma más sistemática, al tratar de comprobar empíricamente las condiciones básicas en las que consiguen el éxito las Intervenciones de cambio planificado.

El trabajo de Dunn y Swierczek consiste en establecer las condiciones básicas en que se realizan las Intervenciones y, partiendo de la literatura existente, codificar 67 Intervenciones mediante un análisis de contenido, para determinar las condiciones básicas que se cumplen en cada una de ellas y, seguidamente, realizar un análisis bivariado que permita determinar la frecuencia del cambio producido en cada alternativa que se establece en cada una de las condiciones de cambio.

De las once hipótesis que establecen los autores, apoyándose en la literatura de cambio planificado, sólo en tres de ellas se cumple que la frecuencia del cambio es significativamente superior en la condición alternativa que se establece como hipótesis; el resto de las hipótesis reciben un insuficiente apoyo empírico.

Las hipótesis que han recibido apoyo empírico son:

1a) Las Intervenciones de cambio en las que la forma

de Intervención es colaboradora tendrán más éxito que las Intervenciones de cambio con otras formas de Intervención -unilateral, subordinada, delegada- (1).

2ª) Las Intervenciones de cambio en las que el Agente tiene una orientación participativa obtendrán más éxito que aquellas otras en las que el Agente de Cambio tiene una orientación no participativa -ingeniero, experto- (2).

3ª) Las Intervenciones de cambio que utilizan estrategias estandarizadas y que suponen altos niveles de participación -OD., Dirección participativa-, tendrán más éxito que las que suponen bajos niveles de participación.

Aunque la conclusión que sacan los autores es la de - que se han aceptado las teorías de cambio planificado sobre una base apriorística, sin haber prestado la suficiente atención a los fundamentos empíricos de las teorías sobre el cambio, estos estudios, sin embargo, apoyan algunas condiciones básicas de las Intervenciones OD. y, más concretamente, la actitud participativa y colaboradora por parte del Agente de Cambio; si bien otras condiciones básicas como el tipo de Agente de Cambio -interno o externo a la organización- el tipo de variables sobre las que centrarse -estructura, tareas, personas, tecnología o todas ellas juntas- el nivel de Intervención -División, Departamento, Sección, toda la organización- o el nivel jerárquico más adecuado -Directivos, Supervisores, staff, trabajadores de la producción o múltiples niveles- son aspectos que suscitan polémica por lo que respecta a su eficacia en las Intervenciones.

Otra comparación de la eficacia de las Intervenciones OD. se ha hecho a través del impacto que producen. En esta orientación se han movido los trabajos realizados por Bowers (1973), -

Pasmore y King (1978) y Porras (1979).

El estudio realizado por Bowers (1973), comparando la eficacia de algunas Técnicas de Intervención en los Procesos Humanos (consulta del Proceso Interpersonal, Consulta del Proceso de Tarea -desarrollo de Grupo- y Feedback de la Encuesta) con otras dos Técnicas no OD. por lo que respecta a diversas variables de actitudes y al clima organizacional, encuentra que el Feedback de la Encuesta es la única que mejora directamente el clima organizacional y, consecuentemente, hace impacto en las actitudes.

Pasmore y King (1978) estudian el impacto que tres Técnicas, dos de ellas Tecnoestructurales -Enriquecimiento de Tareas y Sistemas Sociotécnicos- y una de los Procesos Humanos -Feedback de la Encuesta-, producen en diversas variables de actitudes y de rendimiento organizacional.

La utilización de estas técnicas se hace en dos programas OD., cada uno de los cuales utiliza una Técnica tecnoestructural y el Feedback de la Encuesta.

Tres son las conclusiones a que llegan los autores con esta Investigación:

1ª.- Utilizando las Intervenciones combinadas no se observan diferencias en el impacto general que producen en las actitudes de los empleados. Sin embargo, parece ser más importante, para producir impacto, el hecho de intervenir que el tipo de Intervención utilizada.

2ª.- Las Intervenciones combinadas -Tecnoestructurales y Feedback de la Encuesta- tienen mayor impacto en las actitudes de los empleados que el Feedback de la Encuesta sólo.

3a.- La Intervención de los Sistemas Sociotécnicos es la única que está directamente asociada con la mejora de la productividad y la disminución de los costos.

Estas conclusiones están de acuerdo con las de Friedlander y Brown (1974) en cuanto a que únicamente los Sistemas sociotécnicos afectan a la productividad y en cuanto a que todas las técnicas producen impacto en las actitudes de los participantes.

El estudio comparativo realizado por Porras (1979) -- utiliza 35 Trabajos de Investigación sobre los efectos de las Técnicas de Intervención. La selección de estas técnicas ha sido realizada teniendo en cuenta los siguientes criterios: que se trate de Intervenciones en los Procesos Humanos, realizadas en segmentos razonablemente grandes y representativos de organizaciones -- reales, que midan variables que correspondan a procesos importantes de la organización y que utilicen técnicas cuantitativas para medir los efectos de las Intervenciones.

Por otra parte, Porras examina el impacto producido en las variables relacionadas con los procesos organizacionales -- actitudes y conductas humanas -- y con los resultados organizacionales -- las actividades de los miembros de la organización --.

Las 35 Técnicas de los Procesos Humanos que comprenden las Intervenciones seleccionadas son:

- . Formación de Laboratorio orientada a la
Tarea (Desarrollo de grupo). 14
- . Formación de Laboratorio orientada a los
Procesos 8
- . Eclécticas (combinación de varias Técnicas) 5

. Feedback de la Encuesta	4
. Grid OD.	4

El estudio comparativo hecho por Porras se propone exa
minar tres aspectos:

1.- El diferente impacto de cada Técnica comparado con el resto de las demás en conjunto, que se produce respecto al objeto específico de cambio que se supone en cada técnica -individuo, líder, grupo, organización-.

El autor establece las siguientes hipótesis, que están debidamente fundamentadas en afirmaciones sobre la literatura OD.:

1ª) Las variables del proceso individual cambian más - frecuentemente con la Técnica de Formación de Laboratorio orientada a los procesos.

2ª) Las variables del proceso del líder cambian más -- frecuentemente con las fase I y II del Grid OD.

3ª) Las variables de los procesos de grupo cambian más frecuentemente con la Técnica de Formación de Laboratorio orientada a la Tarea -Desarrollo de Grupo-.

4ª) Las variables de los procesos organizacionales cambian más frecuentemente con la Técnica del Feedback de la Encuesta.

5ª) Las variables de los procesos y de los resultados cambian más frecuentemente con Intervenciones eclécticas.

6ª) Las variables del proceso y de los resultados cambian más frecuentemente con Técnicas de Intervención orientadas al cambio individual.

Lo obtenido en esta parte del trabajo sólo confirma la

hipótesis 3ª) -el mayor impacto de las Técnicas de Desarrollo de Grupo- y desconfirman la 1ª) -el mayor impacto de las Técnicas de Formación de Laboratorio orientada a los procesos respecto a las variables del proceso individual- y, para el resto de las hipótesis, no son significativas las diferencias entre las diversas técnicas.

2.- El diferente impacto que producen las Técnicas de Intervención en las variables del proceso y en las de los resultados.

En esta parte, Porras examina si la frecuencia de cambio con cada una de las técnicas es mayor en las variables del proceso que en las variables de los resultados, aunque no encuentra diferencias significativas.

Hay que resaltar que, excepto para las Técnicas de Formación de Laboratorio orientadas a los procesos, para el resto de las Técnicas es mayor el porcentaje de cambio en las variables de los resultados que en las variables de los procesos aunque, en ningún caso, de forma significativa.

Finalmente, tomadas en conjunto todas las Técnicas, los resultados indican que hay en las Intervenciones OD. una ligera tendencia a afectar más a las variables de los resultados que a las de los procesos.

Como muy bien señala el autor, estos resultados son sorprendentes, ya que van en contra de la literatura OD., según la cual habría que esperar que un cambio en los procesos produciría un cambio en los resultados.

El autor explica esta incoherencia por la existencia de

la suficiente inactividad en los sistemas como para poder permitir se cambios en los resultados sin haberse producido cambios en los procesos, lo cual pone en entredicho que las variables medidas en las Intervenciones sean adecuadas para determinar los resultados - que se producen.

3.- El impacto producido en las variables del proceso y en las de los resultados de los diferentes grados de exposición a las Intervenciones.

El impacto de las diferentes intensidades de las Intervenciones se analiza respecto a cuatro hipótesis que reflejan posturas destacadas de la literatura OD. sobre la intensidad de las - Intervenciones.

Estas hipótesis son:

- . Cuanto mayor es el número de Técnicas que se utilizan en las Intervenciones mayor será la frecuencia de cambio en las variables del proceso y en las de los resultados.
- . Cuanto mayor sea el número de niveles organizacionales -directivos, profesionales, trabajadores- afectados por la Intervención mayor será la frecuencia de cambio en las variables del proceso y en las de los resultados.
- . Cuanto más tiempo esté expuesto el participante a las actividades OD. mayor será la frecuencia de cambio que se produzca respecto a los procesos y a los resultados.
- . Cuanto mayor sea el tiempo de exposición del sistema organizacional a las actividades OD. mayor será

la frecuencia de cambios en los resultados y en los procesos.

Los datos obtenidos parecen ser sensibles respecto a las tres últimas hipótesis.

Las diferencias en la frecuencia del cambio, aunque - no significativas, parecen indicar que el hecho de centrarse a nivel de directivos solamente produce cambios tan frecuentes -y, a veces, más- en las variables del proceso y en las de los resultados como el de centrarse en múltiples variables.

Respecto al tiempo de exposición de los participantes, los datos son significativos a nivel de grupo. Parece que la dinámica de los grupos se muestra más sensible a periodos más cortos de participación -dos a cinco días- que a periodos más largos -más de veinte días-.

Sobre el tiempo de exposición del sistema a las Intervenciones, los datos parecen indicar que las variables de los resultados organizacionales cambian más frecuentemente según que los periodos de Intervención sean largos -más de veinticuatro meses- o cortos -menos de seis- y que las variables del proceso sólo cambian más positivamente cuando los periodos de Intervención son de rango intermedio -de seis a doce meses-.

INVESTIGACION DE EVALUACION DE LAS INTERVENCIONES OD.

Una forma de determinar la validez de los resultados conseguidos en las Intervenciones OD. es por medio de lo que se conoce como Investigación de Evaluación.

En esta parte final sobre la eficacia de las Intervenciones OD., es nuestro propósito analizar si la forma de evaluar los resultados de las Intervenciones OD. nos proporciona evidencia de que dichos resultados son debidos al impacto de las Intervenciones evaluadas. O, dicho de otro modo, nuestro propósito es el de analizar si la metodología utilizada en la Investigación para evaluar las Técnicas de Intervención OD. corresponde a criterios científicos.

Repasando los estudios sobre las Investigaciones realizadas sobre las Intervenciones OD. nos encontramos con abundantes críticas en la metodología utilizada por los investigadores OD. (Kahn, 1974; Strauss, 1976; White y Mitchell, 1976; Porras y Berg, 1978; Woodman y Sherwood, 1980).

Considerando en su conjunto todos los estudios que, de una forma u otra, han intentado controlar las diversas técnicas de Intervención OD. nos vamos a limitar a los siguientes elementos metodológicos y científicos:

19.- Método experimental utilizado.

29.- Variables e instrumentos de medida de dichas variables y Técnicas de Análisis de Resultados.

19.- El Método experimental utilizado.

Dada la naturaleza de las Intervenciones OD., el método

do más adecuado para la Investigación es la utilización de un método de campo, siendo totalmente inapropiado el método de Laboratorio.

Sin embargo, una buena parte de los estudios sobre las Intervenciones OD. son meros informes sobre las Técnicas utilizadas, reduciéndose a explicaciones sobre la forma de Intervención y la presentación de resultados cualitativos, basados en las impresiones de los participantes. Por tanto, estos estudios carecen de todo valor científico.

Aplicando los criterios científicos establecidos por Campbell y Stanley (1973) sobre el valor de los diseños, según su carácter pre-experimental, cuasi-experimental y experimental, a los estudios realizados sobre las Intervenciones OD., la mayoría de los autores que se han preocupado de analizar las investigaciones sobre OD. son coincidentes en que dichos diseños tienen, gran parte de ellos, un carácter pre-experimental, por carecer, en su mayoría, de grupos de control y de medidas de pretest-postest.

White y Mitchell (1976), en el análisis que hacen de 67 trabajos sobre Intervenciones OD. encuentran que, menos del 50% tienen carácter experimental. Woodman y Sherwood (1980) hallan que, de 30 trabajos de Investigación sobre la Técnica de Desarrollo de Grupo, el 47% utilizan un diseño pre-experimental y otro 47% utilizan un diseño cuasi-experimental.

Porrás y Berg (1978), de una selección de 130 trabajos de Investigación sobre Técnicas de Intervención OD. afirman que sólo un 27% utilizan un método adecuado de investigación que tenga un cierto grado de precisión científica para estudiar los efectos de las Intervenciones.

Kahn (1974), analizando una bibliografía de 200 estudios sobre OD., encuentra que el 40% no utilizan grupos de control.

Otro elemento de crítica, relacionado con el diseño experimental, es la falta de preocupación por el control de la influencia del experimentador -efecto de halo- y del tratamiento que se da a los grupos.

2º.- Las variables e instrumentos de medida de dichas variables y Técnicas de Análisis de Resultados.

Respecto a las variables utilizadas, la crítica que se hace, a nivel general, es que se señala poca diferencia entre las distintas variables y no se utiliza el mismo conjunto de criterios lógicos para la clasificación de las variables Independiente y Dependientes (White y Mitchell, 1976).

Respecto a las variables Independientes, Kahn (1974) critica el que se utilicen como tales, técnicas en lugar de conceptos y que estas técnicas no estén bien descritas, puesto que de esta forma no se pueden replicar los experimentos ni diseccionar sus componentes.

Una crítica común a los distintos autores, es la de que, frecuentemente, las variables Dependientes no se refieren a la organización en que se interviene, sino a los individuos y a los grupos de la organización.

Las variables Dependientes se refieren, en la mayoría de los casos, a las actitudes y conductas de los individuos, a su grupo y a las relaciones intergrupales; pero se pone poco énfasis en la organización como receptora del cambio, o sea, en

los procesos, en las estructuras, en las relaciones intergrupales y organizacionales y en las variables más objetivas del rendimiento y la productividad (White y Mitchell, 1976).

Kahn (1974), en la revisión que hace de la Bibliografía de Franklin (1973), encuentra que el 61% de los trabajos sólo ofrecen datos sobre variables individuales o grupales, sobre actitudes, conductas o relaciones intergrupales.

El 66% de los treinta estudios analizados por Woodman y Sherwood (1980) establecen como variables dependientes medidas de satisfacción, actitudes y clima organizacional y sólo el resto de los estudios se preocupa de establecer variables dependientes relacionadas con la productividad y el rendimiento organizacional.

Entre los criterios que Porras y Berg (1978) utilizan en la selección de los estudios realizados sobre OD. está el de que las variables dependientes sean organizacionales.

Respecto a la medición de las variables dependientes uno de los defectos que se encuentran en los diseños es el de que, con frecuencia, se limitan a una sola medición. A este propósito White y Mitchell (1976) señalan en su trabajo que el 55% de los estudios revisados sólo realizan una medición del criterio.

Los instrumentos de medida utilizados en la medición son objeto de la crítica de diversos autores:

Kahn (1974), White y Mitchell (1976) y Woodman y Sherwood (1980) señalan que la mayoría de los instrumentos de la recolección de los datos son medidas subjetivas de las reacciones de los participantes en el Tratamiento -Cuestionarios y Entrevistas-, en muchos de los casos no suficientemente validados.

Respecto a los instrumentos utilizados White y Mitchell (1976) encuentran que, en más de un 95% de los casos, se utilizan Instrumentos obstruktivos que de alguna manera molestan al participante.

Finalmente, otro aspecto que se ha tenido presente en los estudios sobre la Investigación OD. ha sido el de las Técnicas de Análisis de Resultados. White y Mitchell (1976) señalan que, a parte de que el 60% de los estudios no toman medidas estadísticas, en la mayoría de los casos se limitan a la utilización de las más simples técnicas analíticas.

Las críticas que hemos presentado sobre la Investigación OD. no se deben tomar como elemento predominante de los trabajos realizados para evaluar el estado actual de OD. y de sus Técnicas de Intervención. A este respecto es conveniente señalar que otros autores como Alderfer (1977) y Porras y Berg (1978) ven aspectos más estimulantes en las Investigaciones OD.

Sin negar los defectos de la Investigación OD. Alderfer (1977) señala los avances realizados en los últimos años.

Según Alderfer se ha producido una mejora en los diseños con la introducción frecuente de grupos de control y en ocasiones, con la aleatorización de los Grupos. Las variables que se utilizan incluyen, a menudo, indicadores sobre el rendimiento organizacional tales como producción, beneficios, costos, calidad de la producción. Normalmente estas variables son medidas antes y después de la Intervención y, en ocasiones, con series cronológicas.

Aún teniendo en cuenta este mayor rigor en la Inves-

tigación OD., el cual permite hacer inferencias más válidas sobre los resultados, Alderfer reconoce que la diversidad de variables independientes y dependientes utilizadas no permite la generalización de los resultados.

Hay que tener en cuenta que sobre los instrumentos de medición se han producido en OD. importantes avances, con el fin de mejorar la calidad de las medidas para determinar los efectos de las Intervenciones.

A este respecto se han producido nuevos Cuestionarios, científicamente establecidos y validados, como el Cuestionario -- del Ambiente de Trabajo (WEQ), de Cohen (1975); las Escalas del - Clima de la Organización, de Moos (1975); y la Encuesta de Diagnós- tico del puesto de Trabajo, de Hackman y Oldham (1975).

Respecto a los errores de medición, los investigado-- res OD. son más excépticos acerca de los constructos básicos, que miden los instrumentos utilizados, como lo indican los trabajos - de Golembiewski et al. (1976), que cuestionan el que determinados tipos de cambio se puedan medir por los cuestionarios en uso (v.g. Likert).

El trabajo realizado por Porras y Berg (1978) es, en su conjunto, una defensa de la Investigación OD. y en sus conclu- siones no avala la idea de que los proyectos OD. no han sido cien- tíficamente evaluados.

Estos autores, analizando estadísticamente 35 estudios sobre Evaluación de OD. -de entre los realizados en el periodo 1959- 1975, seleccionados según criterios de: que fueran sobre Interven- ciones de cambio de los procesos humanos, que se hubieran realiza-

do en organizaciones reales, que hubieran sido evaluados de forma empírica y que ofrecieran datos importantes sobre el impacto de la Intervención en la organización, llegan a las siguientes conclusiones respecto de la metodología utilizada.

Sobre el diseño experimental que se emplea en dichas investigaciones, encuentran que es positivo que casi el 75% de los trabajos utilice un diseño cuasi-experimental y que la mitad de los estudios se sirvan de grupos de comparación, aunque ninguno de ellos sean verdaderos grupos de control, sobre todo si se tiene en cuenta que se trata de investigaciones de campo donde, por ahora, no parece posible utilizar mejores diseños ni grupos auténticos de control.

Otro aspecto que encuentran los autores como positivo es que, debido a que el cambio organizacional necesita largos periodos de tiempo para que se produzca, los tiempos de investigación utilizados son -en un 40%- superiores a un año; aunque en conjunto los periodos son más bien cortos. La dificultad de alargar a tres o más años la investigación, difícilmente se puede mejorar, debido a las presiones académicas ejercidas sobre el investigador para que aporte sus datos.

A pesar de que los autores encuentran que la frecuencia en la medición de las variables es baja, si se quiere conocer los mecanismos de cambio -ya que el 60% de los estudios toman medidas en una o dos ocasiones- descubren, sin embargo, que se da una tendencia a aumentar el número de mediciones.

Los métodos de recogida de datos son los típicos cuestionarios; aunque se produce una tendencia a utilizar, no sólo métodos estandarizados de recogida de datos, sino otros instrumentos

que aumentan la fiabilidad de los datos recogidos por los cuestionarios.

Finalmente, las técnicas de análisis de datos implican, en su mayoría, la utilización de tests estadísticos, aunque no se - hayan empleado formas complejas de análisis.

Según la opinión de Porras y Berg (1978), los datos obtenidos con el estudio por ellos realizado, no apoyan la idea de - que sólo merece llamarse científica una pequeña parte de la Investigación OD.

A pesar de las múltiples deficiencias de la Investigación OD., los autores piensan, por un lado, que se observa una tendencia a mejorar la metodología de la Investigación a partir de -- los años 70 y, por otro, que no se puede esperar de una investigación de campo como es y debe ser OD. que se ajuste a los principios estrictos de la Investigación de Laboratorio.

Como puede observarse, la opinión de Porras y Berg es prácticamente coincidente con la de Alderfer. Tanto estos autores como otros teóricos y Profesionales de OD. (Burke, 1976, 1978; -- French y Bell, 1978) ven el Movimiento OD. desde una perspectiva optimista.

NOTAS

(1) - La forma de Intervención unilateral es aquella en la que el Agente de Cambio determina los objetivos, con poca o ninguna intervención por parte del cliente; mientras que en la subordinada es el cliente el que establece los objetivos al ejercer un control sustancial sobre el Agente de Cambio. En la Intervención delegada el Agente de Cambio intenta crear dentro de la organización cliente, un grupo autónomo de cambio que se encargará de establecer los objetivos.

(2) - La definición del Agente de Cambio como Ingeniero supone que aquél apoya las soluciones técnicas para las que se han de utilizar exclusivamente instrumentos y medios tecnológicos. El Agente de Cambio conocido con el nombre de "experto" establece un tipo de relaciones con el cliente en las que aparece en una posición dominante.

301

Autor: ESTEBAN ALONSO AMO

Tesis Doctoral: ANALISIS DE UN MODELO TEORICO DE INTERVENCION
DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACION (OD.)

Parte segunda: Evaluación empírica de una
Técnica de Intervención

Director: DR. DON FLORENCIO JIMENEZ BURILLO
Catedrático de Psicología Social

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE PSICOLOGIA
MAYO, 1982

302

I N D I C E

=====

SEGUNDA PARTE

	Pág.
INTRODUCCION	i
LAS HIPOTESIS	6
- Fundamento teórico y empírico	6
A. La actitud participativa	6
. Hipótesis sobre la actitud participativa	9
B. La percepción del Clima psicológico	10
. Hipótesis sobre Percepción del Clima psicológico	14
ESTRATEGIAS DE EXPLORACION	16
A. Fase descriptiva	17
B. Fase explicativa	19
- El método experimental	22
- El método correlacional	29
INSTRUMENTOS	31
- Cuestionario de Toma de Decisiones	32
1) Los estímulos	33
2) Las respuestas	44
3) Las medidas de la conducta del liderazgo	52
4) El cuestionario de Toma de Decisiones como ins- trumento de medida	55

- Cuestionario del Clima psicológico	59
. Desarrollo del Cuestionario del Clima psicológico	59
. Adaptación del Cuestionario del Clima psicológico	70
- Cuestionario de la Estructura de la Organización	72
- Instrumentos para la medición de las variables individuales.	77
LOS SUJETOS DE ESTUDIO	81
- Composición de la población	81
- Medición de las variables	82
EL TRATAMIENTO	83
- La intervención según el modelo de OD.	84
- La intervención según el modelo de Aprendizaje observacional del Aprendizaje social	100
ANÁLISIS DE RESULTADOS	108
A. Resultados de la etapa descriptiva	108
a) Variables individuales	109
b) Variables posicionales	132
c) Variables situacionales de los departamentos ..	148
. Variables estructurales	149
. Variables del contexto	167
d) Variables del criterio	171
1. La Percepción del Clima psicológico	171
2. La Actitud Participativa	174
Resumen de los resultados descriptivos	184

B. Resultados de la etapa explicativa	187
1. Análisis de los resultados del método experimental	187
a) Resultados del análisis de variables dependientes de Percepción del Clima psicológico .	187
b) Resultados del análisis de variables dependientes de la Actitud Participativa	197
Consideraciones generales sobre los resultados del método experimental	201
2. Análisis de los resultados del método correlacional	214
Resultados y análisis global	215
Análisis descriptivo	225
- Incidencia de las variables en los factores de Percepción del Clima psicológico	225
- Incidencia de las variables en los factores de Actitud Participativa	228
Resumen general de los Resultados del análisis correlacional	233
Conclusiones de los Resultados explicativos	238
Consideraciones finales	246
CONCLUSIONES GENERALES	252
BIBLIOGRAFIA	271
ANEXO I : Variables del Clima psicológico, ordenas por categorías	313
ANEXO II: Ejemplos de teoría, Ejercicios prácticos y Hojas de observación de la Intervención OD.	317

ANEXO III: Cuestionario de Percepción del medio ambiente de trabajo (C.C.P.) y Cuestionario de las Ca- racterísticas del medio ambiente de trabajo - (C.E.O.)	323
ANEXO IV: Resultados del Análisis Correlacional	338

I N T R O D U C C I O N

=====

Esta segunda parte de nuestro trabajo sobre OD. está dedicada a una exploración de carácter empírico sobre la eficacia de OD. en las organizaciones españolas.

Una de las razones para realizar este intento se basa - en que, como consecuencia de las aportaciones científicas y tecnológicas de las Ciencias de la Conducta al campo de las organizaciones, creemos que OD. puede servir de ayuda a las organizaciones e instituciones españolas para conseguir sus objetivos y los de sus miembros.

Consideramos que la apertura de las organizaciones españolas, no sólo ha de ser hacia las nuevas tecnologías y métodos de producción -lo que ya ha comenzado a realizarse con intensidad para adaptarse a los mercados competitivos en los que se quieren integrar-, sino que necesitan que el desarrollo tecnológico vaya de acuerdo con el de la organización en su conjunto. Mas concretamente, que las organizaciones sean entendidas como organismos sociales complejos, que necesitan desarrollar las potencialidades de sus miembros y de sus subsistemas para mejorar, no sólo su producción, sino su salud organizacional. Esto es, la conjunción de sus objetivos como organización con los de sus miembros, en una adaptación constante con el medio en que viven. Para este desarrollo orgánico creemos que OD. tiene abundantes potencialidades.

Otra segunda razón es que OD. se está empezando a utilizar en nuestras organizaciones; pero nos preocupa que no exista una información de lo que se está haciendo ni de los resultados que se están obteniendo.

Como acabamos de indicar, las organizaciones españolas - deben aprovecharse de la ayuda que OD. puede ofrecerles; pero es necesario saber en que grado OD., en su forma actual, se puede apli--car con éxito a nuestras organizaciones y si los resultados de las Intervenciones OD. en ellas son significativamente importantes.

Para ello creemos que la mejor solución es intentar aplicar esta ayuda, únicamente con las adaptaciones que sean evidentes, para que, de la experiencia de su aplicación, podamos lograr un ma--yor ajuste a la situación de las empresas españolas. Pero creemos - también que esta aplicación está supeditada a la aceptación de los - clientes potenciales.

La aceptación de los servicios OD. por los clientes tie--ne dos aspectos: uno que está relacionado con la actitud de los clientes y el otro con la venta del producto OD.

Aunque tiene OD. una abundante metodología, básicamente, es un planteamiento de nuevos valores y actitudes que se ofrece a - las organizaciones y a sus miembros para que éstos se puedan enfren--tar al reto que supone, no sólo el desarrollo tecnológico, sino tam--bién -y acaso de forma más apremiante- el cambio social. Por tanto, la aceptación de OD. depende, fundamentalmente, de la actitud que --adopten las organizaciones respecto a la aceptación del desafío que supone el cambio social y tecnológico, abriéndose a nuevas formas de organización social.

Respecto a la venta de OD. como servicio, se trata de un

aspecto que es competencia de los profesionales y teóricos de OD. Como servicio a las Empresas, OD. necesita estar bien elaborado, bien presentado y promocionado con eficacia. Los profesionales OD. tienen que ser conscientes, no sólo de la utilidad de su producto en cuanto a que su naturaleza tiene una fundamentación teórica y empírica que responde con eficacia a determinadas necesidades organizacionales, - sino que necesita de una continua profundización y adaptación teórica y práctica que aumente su calidad de respuesta a las necesidades de los clientes.

Por ello, la utilidad de OD., sólo se mantendrá si se - profundiza, cada vez más, en este campo, si su Intervención está unida íntimamente a la investigación y a la acción, a la Universidad y a la Organización y si mantiene su propósito de ser, básicamente, Investigación de la Acción y evita los extremos de quedarse dentro de la investigación pura o de la aplicación rutinaria, mecánica e ineficaz de unas técnicas.

El propósito de nuestra exploración empírica se va a limitar a determinar los efectos potenciales de las Intervenciones OD. en las organizaciones. Dado que la naturaleza de OD. se define como una estrategia educativa para cambiar los valores, las creencias y - las actitudes de los miembros de los grupos de trabajo y de las organizaciones, nuestro propósito se va a concretar a la determinación - del efecto de las Intervenciones OD. en la actitud participativa de los individuos y en sus percepciones del clima organizacional.

De acuerdo con este propósito, la exploración se va a desarrollar según un plan, cuyas etapas son:

a) Conocer las características de los miembros de los - grupos de trabajo y de las organizaciones que las componen y

b) Determinar los efectos de la Intervención OD. en los miembros de los grupos, teniendo en cuenta las anteriores características.

Una exploración ideal, según este plan, llevaría consigo disponer de una muestra representativa de las organizaciones españolas y de la aplicación del método experimental y correlacional para determinar los efectos de las Intervenciones en la muestra; pero que remos hacer notar que diversos condicionantes nos han impuesto determinadas limitaciones respecto a la muestra utilizada y al modelo de intervención que, consecuentemente, inciden en la generalización de nuestros resultados y acentúan el carácter exploratorio de nuestro trabajo.

Respecto a la muestra utilizada, hemos tenido que recurrir a una muestra semicautiva de estudiantes-trabajadores, dada la imposibilidad de intervenir directamente en las organizaciones. Por tanto, los efectos de la Intervención OD. sólo se han podido determinar a nivel individual de los sujetos participantes; pero no a nivel de los grupos de trabajo ni de las organizaciones.

Respecto a las intervenciones, aunque se han diseñado de acuerdo con el modelo OD., no se ha podido partir de un diagnóstico de la situación real de las organizaciones o grupos de trabajo ni el consultor ha podido establecer unas relaciones reales y directas con la organización. Por lo tanto, con estas limitaciones, la Intervención OD. se ha visto despojada de la vinculación a la situación real que intenta cambiar.

Así pues, los resultados tendrán que interpretarse tenien

do en cuenta estas limitaciones. A pesar de ello, creemos que el propósito de nuestro trabajo es importante, en cuanto que se trata de la primera aproximación empírica que conocemos sobre las potencialidades de OD. al servicio de las organizaciones españolas.

LAS HIPOTESIS

Nuestro estudio empírico trata de comprobar la potencialidad de las Intervenciones OD. para producir cambios en las actitudes participativas de los sujetos y en las percepciones del clima organizacional que dichos sujetos tienen de sus organizaciones.

Aunque aparentemente nuestra hipótesis es doble, sin embargo, se limita, básicamente, a comprobar el poder de las Intervenciones OD. para producir cambios en los miembros de grupos de trabajo y de organizaciones. Habría que considerar el cambio en las actitudes hacia una mayor apertura en la participación, como el efecto principal y positivo de las Intervenciones y el cambio en las percepciones como el efecto secundario, en tanto que consecuencia de cambio de valores, creencias y actitudes personales (Zand et al. 1969).

Cada una de estas dos hipótesis se refiere a áreas específicas. Respecto a la actitud de participación hemos querido comprobar el efecto de la Intervención OD. en situaciones de toma de decisiones y solución de problemas en grupo. Respecto al cambio en las percepciones nos hemos limitado a ver el efecto de la Intervención sobre las percepciones individuales del clima psicológico de la organización.

Fundamento teórico y empírico.

A.- La actitud participativa

Generalmente, los distintos autores están de acuerdo en considerar como concepto básico de OD. una forma de estrategia - que trata de producir cambios en las creencias, valores, actitudes y estructuras de las organizaciones (Bennis 1969; Beckhard 1969; French y Bell 1973; Huse 1975; Friedlander y Brown 1974).

Este cambio, se entiende, debe estar orientado hacia formas orgánicas de organización social contrapuestas a formas de organización mecanicista, cuyos fundamentos y presupuestos, como hemos expuesto en la primera parte, hacen hincapié en el valor del individuo, en la satisfacción de sus necesidades, en el desarrollo de sus capacidades y en la conjunción de sus propios objetivos con los de las instituciones en que trabaja (Bennis, 1969, p. 15).

Uno de los elementos operativos del establecimiento de formas orgánicas es la colaboración y participación del individuo en estas formas de organización, lo que supone un cambio de actitud y una forma de comportamiento en los individuos (Benne 1977, p. 261-263 French y Bell 1973, p. 51).

Una de las mayores preocupaciones de los creadores y defensores de OD., desde el comienzo de su Historia, ha sido comprobar la capacidad de las Intervenciones OD. para facilitar el cambio de actitud participativa en los individuos, en los grupos y en las organizaciones.

En este sentido son abundantes los estudios que han tratado de determinar, de forma empírica, si las técnicas de Intervención OD. mejoran o no las actitudes participativas.

Por lo que se refiere a la Intervención OD. de Desarrollo del Equipo, se ha encontrado que dicha técnica está relacionada con la mejora de la participación.

Friedlander (1967), Nadler y Pecorella (1975), Brown, — Aram y Bachman (1974), Woodman (1978) y Woodman y Sherwood (1980) han encontrado diferencias significativas en el grado de participación de grupos y organizaciones después de Intervenciones OD. de Desarrollo.

llo del Equipo.

Por otra parte, una forma ya clásica y exprecífica de medir la participación, ha sido determinar el grado de influencia que el superior permite a sus subordinados en la toma de decisiones y solución de problemas de grupo (Vroom 1969, p. 227). En este sentido, nuestra primera hipótesis trata de comprobar la influencia de las Intervención OD. en el grado de participación que el superior permite a sus subordinados en la toma de decisiones y solución de problemas de grupo.

Relacionados con esta hipótesis están los condicionantes situacionales, que influyen en la participación en la toma de decisiones. Vroom y Yetton (1973) han demostrado dicha influencia y han establecido determinados condicionantes o variables situacionales de la participación en la toma de decisiones.

Según el modelo descriptivo de Toma de Decisiones de estos autores, las variables situacionales que influyen en el líder para dar mayor o menor participación a sus subordinados en la toma de decisiones de grupo son:

a) La importancia de la aceptación de la solución del problema por los subordinados.

b) La probabilidad previa de que los subordinados acepten una solución autoritaria del problema.

c) El conflicto entre los subordinados acerca de la solución más adecuada para el problema.

d) La exigencia de la calidad en la solución del problema.

e) El grado de congruencia entre los objetivos de los subordinados y los de la organización, tal como se presentan en la solución del problema.

f) La información necesaria que posee el líder para la solución del problema.

g) El grado de estructuración del problema. Esto es, si se conocen o no las soluciones alternativas o los métodos para producir las y los parámetros para evaluarlas.

Teniendo en cuenta dichas variables situacionales, establecemos diversas hipótesis subsidiarias sobre la participación en relación con cada una de ellas.

Hipótesis sobre las actitudes participativas.

Formularemos nuestra primera hipótesis en los siguientes términos:

. El nivel medio de participación que un líder de grupo ofrece a sus subordinados en situación de solución de problemas y toma de decisiones de grupo mejora significativamente con las Intervenciones OD.

Como hipótesis subsidiaria de la anterior, teniendo en cuenta la influencia de las variables situacionales en la toma de decisiones y solución de problemas tenemos que:

. Las Intervenciones OD. influyen en que el líder mejora significativamente en su actitud participativa en la toma de decisiones y solución de problemas de grupo en aquellas situaciones en que:

a. Es necesario que el grupo acepte la solución del problema.

- b. Es poca la probabilidad de que el grupo acepte una de
cisión autoritaria del líder.
- c. Hay desacuerdo o conflicto entre los subordinados acer
ca de la solución más adecuada.
- d. Es grande la exigencia de la calidad en la solución.
- e. Los objetivos de los subordinados en el proble que se
trata de solucionar se presentan como incongruentes -
con los de la organización.
- f. El líder no tiene la información necesaria para solu-
cionar el problema.
- g. Los problemas que se trata de solucionar no están es-
tructurados. Esto es, no se conocen las soluciones o
los métodos alternativos para realizarlos ni los pará-
metros adecuados para evaluarlos.

B.- La percepción del Clima Psicológico

Respecto al cambio en las percepciones de los suje-
tos, se ha encontrado que dicho cambio es una de las consecuencias -
de los efectos de la participación en las estrategias de cambio de -
los procesos humanos (Harrison, 1962; Oshy y Harrison, 1966; Zand et
al., 1969; Lieberman et al. 1973), aunque las diferencias que se pro
ducen en la percepción con las intervenciones no siempre son signifi-
cativas (Harrison, 1962) y su permanencia parece ser a medio plazo -
(Zand et al., 1969) (1).

Un aspecto importante, encontrado como consecuencia de -
la participación de los sujetos en este tipo de estrategias de cambio,
es que el sentido del cambio en las percepciones de los sujetos parti

cipantes respecto de otras personas significativas; pero no participantes en dichas estrategias es en dirección negativa. Esto es, que los participantes son menos sensibles a las conductas de sus compañeros de trabajo después de las intervenciones (Harrison, 1962), disminuyen sus percepciones de confianza, apertura y aceptación de los "otros significativos", incluidos los Jefes (Zand et al., 1969), muestran cambios desfavorables en las percepciones de "otros significativos" (Lieberman et al., 1973) y manifiestan que aumentan las necesidades de sus jefes respecto a la mejora de sus conocimientos y de su personalidad (Hofstade, 1975).

Son diversas las interpretaciones del cambio hacia percepciones más negativas, debido a la influencia de las estrategias de cambio. Argyris (1972, p. 23) sugiere que esto se debe a que los participantes desarrollan "un sentimiento negativo y hostil por la falta de comprensión que existe en el mundo exterior". En esta misma línea estarían Harrison (1962) y Morton (1965). Por su parte, Zand et al. (1969), lo interpretan como el resultado de un cambio en los estándares o criterios de valoración de los participantes hacia posiciones más rígidas y menos tolerantes y que se aplicarían, en la mayoría de los casos, más a los otros que a uno mismo (Hofstade, 1975, p. 375).

Nuestra hipótesis sobre el cambio en la percepción de los participantes, va en la línea de Zand et al. y de Hofstade, en el sentido de que el cambio en las percepciones sería el resultado de un cambio en los criterios de valoración del sujeto hacia posiciones más críticas respecto a los no participantes; pero no limitado a las personas, sino ampliado a todos los factores que determinan su ambiente

de trabajo o clima psicológico (Zand et al., 1969; Hofstade, 1975).

Así pues, nuestra hipótesis se limita al cambio en las percepciones inmediatamente después de las Intervenciones OD. y no se preocupa de si dicho cambio perdura a medio o largo plazo.

Como consecuencia de estas precisiones, el planteamiento de nuestra hipótesis se refiere al cambio de las percepciones del clima psicológico de las organizaciones hacia posiciones más críticas y menos tolerantes, inmediatamente después de las Intervenciones, que se traduciría en que la comparación de las puntuaciones de los factores del clima psicológico entre el pretest y el posttest irían en dirección negativa para unos factores y en dirección positiva para otros.

De este modo, las medidas o factores del clima psicológico que describen los aspectos positivos mostrarán, inmediatamente después de la intervención, puntuaciones más negativas y, por el contrario, aquéllos factores que recogen los aspectos negativos mostrarán puntuaciones más positivas.

Se entiende el clima psicológico de las organizaciones como un núcleo central de medidas, que se aplican a diversas situaciones. Estas medidas son descriptivas, representan transformaciones psicológicas de las percepciones individuales y están íntimamente relacionadas con los atributos situacionales más próximos a la experiencia del individuo (Jones y James, 1979).

Aunque los diversos autores que han investigado sobre el clima organizacional han establecido dimensiones del mismo diferentes en la forma, pero muy semejantes en su contenido (Tagiuri y Litwin 1968; Litwin y Stringer, 1968; Pugh et al., 1963; Payne y Pugh, 1976;

Halpin y Croft, 1963), nosotros hemos juzgado más adecuados para nuestro propósito los seis factores establecidos por Jones y James (1979).

Estos seis factores del clima psicológico de la organización se especifican de la siguiente manera:

a) Conflicto y ambigüedad. - Que está relacionado con: las percepciones de los conflictos respecto a los objetivos de la organización; la ambigüedad de las estructuras y de los roles; la escasa comunicación; la cooperación entre los departamentos y la dirección; la falta de planificación; el inadecuado diseño del puesto de trabajo; - el poco conocimiento de las necesidades de los subordinados y la falta de justicia y objetividad en el sistema de recompensas.

b) El desafío, importancia y variedad del puesto de trabajo. - Está relacionado con la percepción de un puesto de trabajo estimulante, importante, variado, autónomo y que exige altas cotas de calidad y rendimiento.

c) Facilitación y apoyo del líder. - Está relacionado con la percepción del superior que ayuda a realizar los objetivos del trabajo y con la buena planificación y programación de las actividades, que facilita las relaciones interpersonales y proporciona apoyo personal.

d) Cooperación, amistad y buena acogida del grupo de trabajo. - Describe las percepciones de las relaciones entre los miembros del equipo y el grado de satisfacción de pertenecer a él.

e) Espíritu profesional y organizacional. - Refleja las percepciones de los miembros sobre su imagen externa -cómo son vistos por los extraños a la organización-, las posibilidades de desa-

rollo y el ambiente de libertad de expresión y de confianza que ofrece el puesto de trabajo y la organización.

f) Los niveles de desempeño del puesto de trabajo..- Refleja las percepciones de los individuos de la exigencia de calidad y — rendimiento del puesto de trabajo, la falta de tiempo, de los medios materiales y humanos para realizar las tareas asignadas.

Hipótesis sobre la percepción del clima psicológico

Determinados los factores del clima psicológico de la organización, establecemos las siguientes hipótesis:

En los sujetos participantes en las Intervenciones OD.:

1. Se producen cambios significativos en sus percepciones de los factores del clima organizacional anteriormente establecidos: a) Conflicto y ambigüedad; b) Desafío, — importancia y variedad del puesto de trabajo; c) Facilitación y apoyo del líder; d) Cooperación, amistad y buena acogida del grupo de trabajo; e) Espíritu profesional y organizacional; y f) Niveles de desempeño del puesto de trabajo.

2. El cambio en sus percepciones es:

A.- Negativo respecto a los siguientes factores: b) Desafío, importancia y variedad del puesto; c) Facilitación y apoyo del líder; d) Cooperación, amistad y buena acogida del grupo de trabajo y e) Espíritu profesional y organizacional.

B.- Positivo respecto a los siguientes factores: a) Con
flicto y ambigüedad y f) Niveles de desempeño del
puesto de trabajo.

Como ya hemos sugerido anteriormente, las hipótesis sobre
la potencialidad de las Intervenciones OD. para cambiar las actitudes
están encuadradas en un plan exploratorio, cuyos otros componentes -
son un análisis descriptivo de las variables individuales y organiza
cionales y un análisis explicativo de estas variables y de las de --
participación y percepción del clima.

Sobre estos componentes baste señalar su utilidad para -
un posterior análisis de la muestra y de las influencias de dichas -
variables en los resultados de las hipótesis aquí presentadas.

ESTRATEGIA DE LA EXPLORACION

Establecidas las hipótesis de nuestro estudio sobre las potencialidades de OD. en la población trabajadora española y, concretamente, en su actitud participativa y en su percepción del clima de las organizaciones en que trabajan, es oportuno determinar un plan o estrategia que nos facilite la exploración de dichas hipótesis. La necesidad de tal estrategia creemos se ve justificada por diversas razones, de las cuales es importante -independientemente del carácter exploratorio que pretende tener nuestro estudio- la complejidad de los factores que interactúan en la situación estudiada, como son las características individuales de los sujetos, las de las organizaciones en que éstos trabajan y las que especifican la relación de los individuos con sus organizaciones.

Otra razón, no menos importante, es la dificultad de determinar y aislar los factores que influyen e interactúan con las Intervenciones OD. y que nos proponemos estudiar.

Nuestra estrategia de exploración se compone de dos fases: una descriptiva, cuya finalidad es conocer las características específicas más relevantes de la muestra de población y sus diferencias y semejanzas respecto de dichas características y la otra fase es explicativa y pretende determinar las influencias e interacciones de las Intervenciones OD. con las características de la muestra de la población estudiada.

Nos hemos propuesto, para realizar la fase explicativa, utilizar dos tipos diferentes de métodos de investigación: el método experimental, que estudia los efectos de la Intervención en la pobla

ción y el método correlacional, que estudia las características de la población respecto a la Intervención utilizada.

A.- FASE DESCRIPTIVA

Para la descripción de la muestra de la población estudiada nos servimos de las variables y estadísticos más relevantes para este tipo de estudios.

Las variables que nosotros utilizamos están relacionadas con las características personales de los sujetos, con las que definen la relación del sujeto con su lugar de trabajo y con las específicas de su departamento y organización. Otras características de interés son los factores relacionados con las hipótesis de trabajo, como la actitud participativa de los individuos y la percepción del clima psicológico de su organización.

Las variables objeto de estudio de esta fase son las siguientes:

1.- Variables individuales del sujeto, que se centran en los aspectos sociodemográficos como sexo, edad y población de origen y los factores básicos de la personalidad como neuroticismo e introversión, motivación y ansiedad de ejecución, rigidez de principios y rigidez laboral.

2.- Variables posicionales, que definen la relación del sujeto con su lugar de trabajo. Se entiende por tales las controladas mutuamente por el individuo y la organización (Jones y James, - 1979). Concretando, señalaremos las siguientes:

. La antigüedad del sujeto en la empresa.

- . El puesto jerárquico que ocupa
- . La especialización del puesto de trabajo
- . El número de subordinados que están bajo su control.

3.- Variables situacionales, que son las que se refieren a las características del Departamento o Unidad en que trabaja el su jeto y de la organización en general.

Estas variables son de dos clases: a) Las estructurales, que se refieren a los aspectos objetivos y operativos del lugar de trabajo del sujetos y b) Las contextuales, que se refieren a los aspectos que influyen en las variables estructurales de la organización, en cuanto que determinan el contexto de la estructura organizacional (Payne y Pugh, 1976).

Las variables estructurales son de dos tipos:

- a) Anatómicas, relacionadas con los aspectos objetivos del lugar de trabajo y de las que hemos escogido como más importantes:
 - . El tamaño del departamento
 - . Su grado de especialización
 - . El número de niveles jerárquicos
 - . La amplitud de control
- b) Operativas, que están relacionadas con la forma en que se realizan las actividades del departamento y que hemos concretado en:
 - . Formalización del puesto de trabajo y del rol
 - . Normalización de las actividades del puesto de trabajo
 - . Interdependencia de los departamentos
 - . Centralización de la toma de decisiones

Las variables contextuales se han limitado a los siguientes aspectos de interés:

- . Las características de la tecnología de la organización
- . Los objetivos en que hace hincapié la organización
- . La disponibilidad de los recursos materiales y humanos de la misma.

4.- Las variables relacionadas con las hipótesis de trabajo son, por una parte, factores directamente relacionados con la actitud participativa de los individuos y con los atributos situacionales que influyen en las actitudes participativas y, por otra, las variables relacionadas con la percepción del clima organizacional, - que se pueden agrupar en: características del puesto y del rol, del grupo de trabajo, del liderazgo y del departamento y de la organización.

En el Cuadro I aparecen especificadas cada una de dichas variables de esta parte descriptiva, aunque en la parte correspondiente a los Instrumentos ya se ofrecerá una descripción de las mismas.

Los estadísticos que utilizamos para el estudio descriptivo son la media y la desviación típica o la frecuencia y los porcentajes, según se acomode mejor para una correcta presentación de las características de cada una de estas variables.

B.- FASE EXPLICATIVA

Para la parte explicativa de nuestras hipótesis recurrimos al método experimental y al método correlacional conjuntamente - puesto que, aunque distintos, la opinión más generalizada, actualmente, es la de que no tienen por qué estar enfrentados, sino que, -

C U A D R O I

VARIABLES UTILIZADAS EN LA FASE DESCRIPTIVA.

1.-Individuales

a. Sociodemográficas:

1. Edad
2. Sexo
3. Población de origen

b. Personalidad

- | | |
|----------------------------|-----------------------------------|
| 4. Neuroticismo | 8. Ansiedad inhibidora |
| 5. Extroversión | 9. Ansiedad facilitadora |
| 6. Motivación facilitadora | 10. Rigidez de principios (Princi |
| 7. Motivación perturbadora | pialismo social). |
| | 11. Rigidez laboral. |

2.-Posicionales

- | | |
|------------------------------|--------------------------------|
| 12. Antigüedad en la empresa | 14. Número de subordinados |
| 13. Posición Jerárquica | 15. Especialización del puesto |

3.-Situacionales

a. Estructurales

1. Anatómicas:

- | | |
|-----------------------------------|-------------------------|
| 16. Tamaño del Departamento. | 18. Perfil jerárquico |
| 17. Especialización del Departam. | 19. Amplitud de control |

2. Operativas:

- | | |
|-----------------------------------|------------------------------------|
| 20. Formción del puesto y del rol | 22. Interdependencia con otros De |
| 21. Normción de las actividades | partamentos. |
| del Departamento | 23. Centción de la Toma de Decnes. |

b. Del Contexto:

24. Tecnología
25. Objetivos, énfasis en - La moral de los empleados
- Los procedimientos normalizadores.
26. Disponibilidad de recursos del Departamento.

4.-De las hipótesis de trabajo

a. Medidas de la actitud participativa:

- | | |
|---------------------------------------|--|
| 27. Nivel Medio de Partción. (NMP) | 31. Efecto pral.de la confza.(EPCZ) |
| 28. Varianza del nivel de partici- | 32. " " del Conflicto(EPCT) |
| pación (VNP) | 33. " " de la estción-(EPE) |
| 29. Efecto pral.de la aceptación(EPA) | 34. " " " Información |
| 30. " " " probabilidad | del líder (EPIL) |
| previa (EPPP) | 35. Efecto pral.calidad de decón(EPEG) |

b. Factores de la percepción del clima organizacional

- | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| 36. Conflicto y ambigüedad (CA) | 39. Desafío, importancia y varie- |
| 37. Cooperación, amistad y buena aco | dad del puesto de trabajo.(DIV) |
| gida del grupo de trabajo (CAB) | 40. Espíritu prof. y organiznal.(EPO) |
| 38. Facilitción y apoyo del líder | 41. Niveles de desempeño del pues |
| (FAL) | to de trabajo.(NDP) |

dentro de sus posibilidades, se deben utilizar de forma complementaria (Morales 1981, p. 301-308).

Ambos métodos son diferentes en cuanto que cada uno de ellos se fundamenta en una idea radicalmente distinta de cómo debe ser la recogida de datos. En el método experimental todo se organiza de tal manera que se pueda establecer una relación inequívoca entre la variable independiente y la variable dependiente. En el método correlacional, sin embargo, tal relación no se puede establecer en una sola dirección, puesto que los datos recogidos no son producto de una situación organizada de los hechos, sino de una situación natural de los mismos.

Otra nota distintiva es el grado de unidad interna de cada método: el método experimental tiene una gran unidad interna en cuanto que se aplica de la misma forma a problemas, áreas y campos de la Psicología diferentes, mientras que el método correlacional se halla disperso en técnicas muy diversas, que sólo tienen en común la misma aproximación a la recogida de datos.

Finalmente, también son distintos ambos métodos en cuanto a su objeto de estudio se refiere. Como indica Cronbach (1959), el método experimental se centra en la varianza de los tratamientos y el correlacional en la varianza de los organismos (p. 25). Sin embargo, la mayoría de los autores defienden la complementariedad de ambos métodos en situaciones en las que sea necesaria una mejor explicación de los fenómenos psicológicos y en base a una mayor consolidación de las teorías, siempre y cuando ambos métodos conduzcan a las mismas hipótesis.

Pero hay que tener presente siempre que la potencia de -

explicación de ambos métodos es muy diferente: con el método experimental podemos inferir relaciones en un sentido -causal - sin embargo, con el método correlacional la interpretación de la relación es pluridireccional (Morales 1981, T. 19, p. 7-27).

Veamos específicamente los dos métodos utilizados:

1.- El método experimental

Por el método experimental tratamos de estudiar los efectos de la Intervención OD. en la muestra de la población.

El tipo de diseño utilizado para este método se basa, - fundamentalmente, en el diseño cuasiexperimental de grupo de control no equivalente, presentado por Campbell y Stanley (1973, p. 93).

Según estos autores este diseño comprende un grupo experimental y otro de control en el que ambos han recibido un pretest y un posttest, pero no poseen equivalencia preexperimental de muestreo, sino que, por el contrario, los grupos constituyen entidades formadas naturalmente -un clan, una clase, un grupo de trabajo, etc.- siendo tan similares como la disponibilidad lo permita, aunque no de tal manera que se pueda prescindir del pretest. La asignación de la X -la Intervención- a uno u otro se supone aleatoria y controlada por el -experimentador.

Nuestro modelo se diferencia del de Campbell y Stanley - en los siguientes aspectos:

- a) Un grupo experimental y dos de control
- b) Los grupos no son intactos, sino heterogéneos
- c) La asignación al tratamiento ha sido por autoselección

La representación del modelo de Campbell y Stanley y el nuestro serían de la forma siguiente:

$$\begin{array}{ccc} O_1 & X_1 & O_2 \\ \hline O_3 & & O_4 \end{array} \qquad \begin{array}{ccc} O_1 & X_1 & O_2 \\ \hline O_3 & X_2 & O_4 \\ \hline O_5 & & O_6 \end{array}$$

a) Un grupo experimental y dos grupos de control.

La utilización de dos grupos de control se fundamenta en la posibilidad de controlar más específicamente los efectos del modelo OD., en cuanto que:

Un grupo de control es sometido a tratamiento con un modelo de Intervención claramente diferenciado del de OD. como es el de Aprendizaje Observacional por imitación de Bandura y que veremos detalladamente en la presentación de las intervenciones. Este tipo de diseño, en el que se comparan varios modelos de Intervención para el cambio, se ha utilizado frecuentemente en la Investigación OD. (Bowers, 1973). El otro grupo de control es un grupo estático o sin tratamiento

b) Los grupos no son intactos, sino heterogéneos.

En las Intervenciones OD. en las organizaciones se requiere que sean utilizados grupos formados por sujetos de la misma empresa y, normalmente, grupos familiares de trabajo. Buscando equiparar nuestra intervención con la de OD., fue nuestro propósito la utilización de grupos intactos de la misma empresa; pero las circunstancias nos han obligado a formar grupos heterogéneos, procedentes de diferentes empresas.

Esta limitación en la aplicación del modelo de Intervención OD. tiene, como consecuencia, que no podamos conocer el efecto de dichas intervenciones a nivel de grupos de trabajo y de la organización, limitándonos a hacerlo a nivel individual de los sujetos participantes. Otra consecuencia es que nos hemos visto obligados a renunciar, por el momento, a la comprobación empírica de las hipótesis de cambio del clima organizacional y a ceñirnos al cambio, en los individuos, de la percepción del clima de su organización.

c) La asignación del tratamiento -Intervención- a los -- grupos ha sido por autoselección.

La asignación del tratamiento a los grupos ha estado condicionada por la forma de solicitar la participación en la investigación. Las circunstancias nos han obligado a hacer dos invitaciones diferenciadas: una de ellas estaba dirigida a la formación de los -- grupos de tratamiento. En ella se solicitaba colaborar en una investigación por el procedimiento de participar en un Seminario de Formación sobre Técnicas de Comunicación Interpersonal, lo que se esperaba motivaría a los posibles participantes en base al aprendizaje cognitivo y experiencial que podría proporcionarles. En la otra invitación, dirigida a la formación del grupo de control sin tratamiento, se pedía la colaboración de una investigación.

Teniendo en cuenta este aspecto de la asignación del tratamiento, nuestro diseño correspondería a la variante del diseño del grupo de control no equivalente, que Campbell y Stanley (1973, p.97) denominan diseño de grupos autoseleccionados y que es más débil que el diseño de grupo de control no equivalente, estrictamente considerado.

Pero téngase en cuenta que esta denominación se aplicaría sólo al grupo experimental, permaneciendo el grupo de control es tático o sin tratamiento; pero no al grupo experimental y al grupo de control con tratamiento.

El carácter cuasiexperimental de nuestro diseño está, además de en la falta estricta de aleatorización, en la asignación del tratamiento, en la naturaleza del tratamiento o Intervenciones, las cuales están formadas por un paquete de variables sin estricto control, lo que se debe a la dificultad de aislarlas y a su interacción mutua en el bloque de la Intervención que ellas componen.

Ventajas y desventajas de este diseño.

Las ventajas del diseño de grupo de control no equivalente, según Campbell y Stanley, son el control de los efectos de la historia, la maduración, la administración de tests, la instrumentación, la mortalidad y la selección.

Las amenazas a la validez interna serían, además de las recogidas por Alvira y otros (1979), como el efecto del experimentador y los efectos de la demanda demostrados por Rosenthal Orne, la regresión estadística y la interacción entre selección y maduración.

Veamos en qué medida quedan controladas estas amenazas en nuestro diseño:

El hecho de que los grupos sean heterogéneos y no grupos intactos, controla la amenaza de la regresión estadística, en cuanto que estos grupos se forman aleatoriamente.

Respecto a la interacción entre selección y maduración, creemos que esta amenaza está controlada perfectamente en los grupos de tratamiento; pero sin duda no lo está tanto respecto al grupo sin tratamiento por el efecto de la "autoselección" ya indicado, lo cual, como indican Campbell y Stanley, "no ofrece información que en muchos casos eliminaría la hipótesis de que X -Intervención- surte algún --

efecto". "El grupo de control -sin tratamiento- ayuda a interpretar, aunque sea muy divergente en el método de reclutamiento ".(1974, p. 98).

La amenaza del efecto del experimentador creemos está controlada al utilizar varios consultores para las intervenciones -que son los que han estado en contacto con los sujetos de la muestra- y al haber sido asignados a los grupos de forma aleatoria.

Finalmente, la amenaza de las características de la demanda, entendida por Orne como la suma total de indicios o señales que transmite la hipótesis experimental al sujeto, creemos está suficientemente controlada por las siguientes características de las intervenciones:

a. Su contenido -la comunicación interpersonal- es claramente ajeno y difícil de asociar con el contenido de las hipótesis -participación y percepción del clima organizacional-.

b. La situación experimental no se presenta como tal, sino como un Seminario experiencial para mejorar la comunicación interpersonal.

c. Al principio y al final de las intervenciones, y como parte de las mismas, se utiliza un test de comunicación interpersonal para evaluar los efectos de dicha intervención en la comunicación interpersonal de los individuos.

Estas características de las Intervenciones tienen la intención de centrar a los sujetos en la comunicación interpersonal, controlando los posibles indicios que podrían transmitir las hipótesis experimentales.

Respecto a la validez externa del diseño de grupo de control no equivalente, Campbell y Stanley señalan tres posibles amenazas a la generalización de los resultados: la influencia del pretest

en la X -Intervención-, el grado de representatividad de la muestra y los efectos reactivos de los dispositivos experimentales.

En nuestro diseño, la posible influencia del pretest parece suficientemente controlada si se tiene en cuenta que hemos utilizado un tipo de intervenciones -centradas en la comunicación interpersonal- sin relación directa con los tests que se han utilizado para medir la variable dependiente, como los de Toma de Decisiones y de Percepción del Clima de la Organización, que veremos más adelante.

Los efectos reactivos de los dispositivos experimentales de nuestro diseño creemos están fundamentalmente controlados por lo que se refiere a los grupos con tratamiento, ya que la situación experimental tiene, como hemos indicado antes, un marcado carácter de aprendizaje y, por tanto, carece en su casi totalidad del aspecto amenazante de una situación en la que se está siendo sometido a experimentación. Sin embargo, los efectos reactivos de los dispositivos experimentales tienen más posibilidad en el grupo sin tratamiento; pero creemos que esto carece de importancia si se tiene en cuenta que los sujetos de tal grupo -trabajadores que hacen la carrera de Psicología- están habituados a pasar ese tipo de cuestionarios como una forma de conocer y experimentar, por sí mismos, los diferentes tipos de tests en Psicología.

En cuanto a la representatividad de la muestra se refiere, somos conscientes de su limitación; pero ello está en consonancia con el carácter exploratorio de este estudio.

Variables utilizadas en el diseño experimental

1.- Variables Independientes

Como se explicará más adelante, con detalle, al grupo experimen-

tal se le aplica, como tratamiento, el modelo de Intervención OD. y al grupo de control 1 el modelo de Aprendizaje Social por Imitación de Bandura. El grupo de control 2 no recibe ningún tratamiento.

2.- Variables Dependientes

Las variables Dependientes corresponden a los factores de Percepción del Clima Psicológico de la Organización y de Actitud Participativa y que se explicarán detalladamente cuando se presenten los instrumentos utilizados para medirlos.

a) Variables Dependientes de la Percepción

- Conflicto y ambigüedad (CA)
- Desafío, importancia y variedad del puesto de trabajo (DIV)
- Facilitación y apoyo del líder (FAL)
- Cooperación, amistad y buena acogida del grupo de trabajo (CAB)
- Espíritu profesional y organizacional (EPO)
- Niveles de desempeño del puesto de trabajo (NDP)

b) Variables Dependientes de la Actitud Participativa

- Nivel medio de participación (NMP)
- Efecto principal de la aceptación (EPA)
- " " " probabilidad previa (EPPP)
- " " " del conflicto (EPCT)
- " " " de la exigencia de calidad (EPEC)
- " " " confianza (EPCZ)
- " " " información del líder (EPIL)
- " " " estructura (EPE)

2.- El Método Correlacional

Como ya hemos indicado antes, se ha tratado de estudiar las diferencias e interacciones de las variables individuales y situacionales en las Intervenciones por el Método Correlacional.

Para esta parte del estudio explicativo hemos formado - grupos con las puntuaciones extremas de cada una de las variables - -individuales y situacionales- más relevantes de las presentadas en la parte descriptiva y las hemos correlacionado por un análisis de - covarianza con las diferencias de las puntuaciones habidas en el pre-test y en el posttest en cada una de las variables Dependientes.

Hemos elegido las variables situacionales e individuales en función de la posibilidad de formar grupos que se diferenciaron - y que, además, por su número tuvieran el mayor interés posible al -- ser comparados.

En el Cuadro II aparecen las variables elegidas y el tipo de grupos formados en cada variable.

CUADRO II

VARIABLES	GRUPOS EXTREMOS	
1. <u>Individuales</u>	- 25 años Varones	+ 40 años Hembras
a. Sociodemográficas:		
. Edad		
. Sexo		
b. De Personalidad:		
. Neuroticismo	- 6	+ 16
. Extroversión	- 5	+ 15
. Motivación facilitadora	- 5	+ 8
. Motivación perturbadora	- 3	+ 6
. Ansiedad perturbadora	- 5	+ 9
. Ansiedad facilitadora	- 6	+ 9
. Principialismo social	-12	+ 18
. Rigidez laboral	- 4	+ 9
2. <u>Posicionales</u>		
. Antigüedad en la empresa	1	+ 11
. Posición Jerárquica	Subordinado	Jefe
. Número de subordinados	- 4	+ 16
3. <u>Situacionales</u>		
a. Estructurales		
A) Anatómicas:		
. Tamaño del Departamento	- 6	+ 29
. Especialización "	- 3	+ 5
. Perfil jerárquico	- 3	+ 5
. Amplitud de control	-25	+75
B) Operativas:		
. Formación Estr. Rol	- 3	+ 4
. " de la Comunicación	- 3	+ 4
. Normación Procedimientos	- 3	+ 4
. Centración Toma Decisiones	- 3	+ 4
. Centración de Asignación y Programación del Trabajo.	- 3	+ 4
. Interdependencia	- 3	+ 4
b. Del Contexto:		
1. Tecnología	- 3	+ 4
2. Objetivos {	a) Moral de los empleados	+ 4
	b) Normalización de procedtos.	+ 4
3. Disponibilidad de recursos.	- 3	+ 4

INSTRUMENTOS

La estrategia de exploración antes aludida necesita, para poder realizarse, el establecimiento de: 1) Las Intervenciones que se van a introducir y cuyo efecto se quiere controlar y 2) Las medidas de las variables establecidas en los diferentes métodos de la anterior estrategia.

La determinación de las Intervenciones nos llevará a exponer los dos tipos de intervención utilizados, los modelos que se van a emplear y su forma de aplicación a la muestra de la población.

El segundo punto, la medición de las variables, supone un plan de recogida de la información, que está dirigido por las características de la estrategia de exploración. Aún cuando son distintos los métodos -descriptivo, explicativo experimental y explicativo correlacional- utilizados en la estrategia de exploración, una parte de las variables establecidas en cada uno de estos métodos son comunes a los tres métodos -las variables dependientes- y el resto de las variables sólo se van a utilizar en el método descriptivo y en el explicativo correlacional.

Asimismo, en el método experimental y en razón de su naturaleza, las variables dependientes necesitan ser medidas en dos ocasiones -en el pretest y en el posttest- y el resto de las variables, sólo serán medidas en una ocasión.

Atendiendo a estas características, hemos utilizado los siguientes instrumentos de recogida de información, que son específicos para cada una de las variables:

La variable dependiente que, en nuestro estudio, se refiere a los efectos de las Intervenciones en la Participación en la Toma de Decisiones de grupo y en las percepciones del Clima Psicológico de la Organización.

Se ha controlado esta variable recurriendo al Cuestionario de Toma de Decisiones, de Vroom y Yetton (1973) y al Cuestionario del Clima Psicológico de la Organización, de Jones y James (1979). Ambos cuestionarios han sido traducidos y adaptados a la población española.

. Las variables individuales de la personalidad se han medido utilizando tests clásicos, originales o ya adaptados al español, como son el E.P.I., el M.A.E. y el R-II de Rigidez.

Las medidas sobre aspectos sociodemográficos y posicionales - de los sujetos de la muestra se han incluido en el Cuestionario del Clima de la Organización.

. Las variables situacionales se recogen en un cuestionario - preparado para este estudio (I.E.O.) y que sigue fielmente las medidas de dichas variables, establecidas por Jones y James (1979).

En primer término vamos a presentar los Instrumentos de recogida de información, especificando las medidas utilizadas y en segundo lugar se expondrán las Intervenciones utilizadas como tratamiento de la población experimental.

QUESTIONARIO DE TOMA DE DECISIONES

Un tema muy controvertido en el estudio de la dirección de las organizaciones ha sido el de la participación de los subordinados en la toma de decisiones.

A diferencia de los modelos tradicionales del proceso de la Dirección Científica, que han optado por un modelo autoritario y por la centralización de la toma de decisiones en las organizaciones, los psicólogos sociales y otros científicos de la conducta, que han prestado atención a las implicaciones de los procesos psicológicos y sociales en la práctica de la dirección, han abogado por una mayor participación de los subordinados en los procesos de dirección y solución de problemas.

Las investigaciones empíricas sobre este tema concluyen -- que la participación en la toma de decisiones tiene consecuencias que varían de una situación a otra (Vroom y Yetton 1973, p. 11).

Esta conclusión ha llevado a los autores Vroom y Yetton a señalar las circunstancias en que la participación de los subordinados en la toma de decisiones puede contribuir u obstruir la eficacia organi

zacional. Con este fin establecieron un modelo normativo y, posteriormente, un modelo descriptivo para la toma de decisiones del directivo. Con el primero tratan de ayudar al directivo a elegir el proceso adecuado para la toma de decisiones. El modelo descriptivo tiene como objetivo describir la conducta de los directivos en la toma de decisiones -- con el fin de mejorarla.

Un resultado práctico de los estudios e investigaciones sobre el tema fue el Cuestionario de Toma de Decisiones, que mide la conducta del liderazgo en la participación de la toma de decisiones en grupo.

Este Cuestionario es un test que mide el estilo del liderazgo de una persona, utilizando como estímulos simulaciones complejas y multidimensionales de situaciones presumiblemente representativas de las situaciones que se producen en el ejercicio del rol del directivo.

Dichos estímulos se presentan de forma escrita y componen un conjunto de treinta casos, diseñados según siete variables situacionales, que influyen en la elección de los procesos de decisión.

Las respuestas a los estímulos se recogen en una escala que corresponde a cinco niveles de participación de una taxonomía de los procesos de decisión en los problemas de grupo.

Las medidas de la conducta humana son puntuaciones sobre el estilo participativo de dicha conducta en la solución de los problemas de grupo y sobre los efectos principales de las variables situacionales de tales problemas en la conducta humana.

Nosotros nos vamos a limitar a exponer, únicamente, los elementos específicos del Cuestionario y sus fundamentos teóricos y empíricos, para lo cual examinaremos: 1). Los Estímulos de que se compone el Cuestionario; 2). La forma de registrar las respuestas; 3). Las medidas de la conducta del liderazgo y su importancia para nuestras hipótesis; y 4). La fiabilidad del Cuestionario.

1). LOS ESTIMULOS

Componen los estímulos del Cuestionario un conjunto estándar de casos o problemas administrativos, cada uno de los cuales muestra un

directivo enfrentado a una exigencia organizacional: la de actuar o tomar una decisión. Se pide a los sujetos experimentales que, poniéndose en el rol del directivo en cada uno de los casos, indiquen que proceso de decisión elegirían para la solución del problema de entre las cinco alternativas que se les ofrecen.

Son características del conjunto de casos de que se compone el Cuestionario: que cada caso está construido teniendo en cuenta la influencia de determinadas variables situacionales en la elección de los procesos de decisión y que el conjunto de casos es representativo de las posibles combinaciones de las variables situacionales.

Fundamento teórico y empírico de las variables situacionales.

Una revisión realizada por Vroom (1970) de la literatura -- existente sobre los efectos de la participación en la calidad y aceptación de la decisión y en el tiempo utilizado para tomarla, sugiere a -- Vroom y Yetton la necesidad de considerar las propiedades de la situación como un tipo de elemento básico de los modelos normativo y descriptivo de la toma de decisiones.

Las propiedades de la situación de toma de decisiones son -- determinadas por los autores de dos formas: una, estableciendo dichas -- propiedades a partir de la teoría e investigación existente y construyen -- do con ellas un modelo normativo de la conducta del liderazgo en la toma de decisiones y solución de problemas y otra, mediante estudios empíricos que muestren la influencia de las propiedades de la situación en la elección de los procesos de decisión; estudios empíricos que establecen un modelo descriptivo de la conducta del liderazgo en la toma de decisiones y solución de problemas.

Otro tipo de elemento básico de la toma de decisiones establecido por Vroom y Yetton es la taxonomía de los procesos de decisión, que se compone de cinco procesos ordenados según el grado de participación que el líder proporciona a su subordinado o grupo de subordinados en la toma de decisión de problemas que le afectan directamente -- una -- presentación de esta taxonomía aparece en el apartado correspondiente -- al registro de las respuestas--.

En el modelo normativo, las propiedades de la situación que influyen en la toma de decisiones serían fundamentalmente de dos tipos: 1. las cualidades de la situación que especifican la importancia de la calidad de la decisión y su aceptación por los subordinados -propiedades A) y E) y 2. las cualidades que tienen una gran probabilidad de moderar los efectos de la participación en cada una de las situaciones -propiedades B), C), D), G) y H). Veamos detalladamente a continuación las características de estas propiedades o atributos de la situación:

A) La importancia de la calidad de la decisión.

Se refiere este atributo a los aspectos objetivos e impersonales de la decisión y, en los grupos y organizaciones, está relacionado con los efectos de las diferentes decisiones para la consecución de sus objetivos en el supuesto de que todas se lleven a la práctica con el mismo gasto de energía.

Sin embargo, la calidad de la decisión, no es crítica en todos los problemas. Así ocurre cuando es similar el valor de las posibles soluciones al problema, en cuyo caso lo importante es el compromiso de poner en práctica la solución adoptada.

B) La medida en que el líder posee suficiente información o competencia para tomar, por si sólo, una decisión de gran calidad.

La calidad de decisión conseguida por cualquier proceso de decisión depende, en gran manera, de las fuentes de información que pueda utilizar el líder. Un tipo de información es la que necesita para evaluar la calidad o racionalidad de las diferentes alternativas de solución. Otro tipo muy distinto de información es el conocimiento que posee el líder de las preferencias y de los sentimientos de sus subordinados, sobre las alternativas de solución.

Ambos tipos de información no van necesariamente unidos. Un líder puede poseer el primero y no el segundo y viceversa. Además, su baja correlación en los grupos ha sido demostrada por Bales y Slater.

El atributo de que tratamos aquí se refiere al primer tipo de información, el que necesita del líder para evaluar la calidad y racionalidad relativa a las diferentes alternativas respecto al objetivo que se quiere conseguir o, dicho de otra forma, la medida en que el líder posee los datos y los recursos más importantes para obtener la calidad de la decisión, aunque no se refiere a la información relacionada con las preferencias y los sentimientos de los subordinados sobre las alternativas de solución.

C) La medida en que los subordinados, colectivamente, tienen la información necesaria para producir una decisión de gran calidad.

Esta propiedad se refiere a los recursos de los subordinados, en lugar de a los del líder, como era el caso de la propiedad anterior.

D) La medida en que el problema está estructurado.

Se entiende por problema estructurado aquél en el que se conocen las soluciones o los métodos alternativos para realizarlo y los parámetros para evaluarlo.

Según las investigaciones aportadas por los autores, los problemas estructurados se solucionan de forma más eficaz por un proceso centralizado de comunicación. Por el contrario, la necesidad de información en los no estructurados exige que el proceso de comunicación sea menos centralizado, para que la solución del problema sea más eficaz.

E) La medida en que la aceptación o el compromiso por parte de los subordinados, es crítico para la eficaz ejecución de la decisión.

La aceptación de la decisión por los subordinados varía en importancia de una situación a otra. Hay dos clases de situaciones en las que esta aceptación de la decisión por los subordinados no tiene importancia para una eficaz ejecución: cuan

do se trata de problemas en los que los subordinados no están implicados en la ejecución y cuando, teniendo los subordinados que ejecutar la decisión, la naturaleza del problema es - tal que basta con la sumisión de los subordinados no siendo, por tanto, necesaria su aceptación o compromiso.

La aceptación es más imprescindible cuando la ejecución, para que sea eficaz, necesita de la iniciativa, juicio y creatividad de los subordinados o cuando han fallado una o más condiciones necesarias para conseguir la sumisión.

F) La probabilidad previa de que una decisión autoritaria - del líder será aceptada por los subordinados.

Según las investigaciones presentadas por los autores, - parece que la participación no es una condición necesaria de - la decisión. Hay situaciones en que la decisión autoritaria del líder tiene una gran probabilidad previa de ser aceptada por - los subordinados. Estas situaciones son aquéllas en las que - las relaciones de poder del líder con sus subordinados se basan en los tipos de influencia definidos por French y Raven - (1968) como poder legítimo, poder de experto y poder de referencia, los cuales se supone producen fuerzas que influyen en el objeto -subordinado- para que se comprometa en una acción determinada. En estas circunstancias el líder no parece tener dificultad en vender sus decisiones a sus subordinados.

Sin embargo, en muchas situaciones, la probabilidad previa de aceptación de la decisión depende de la naturaleza de la solución que se adopte: unas soluciones serán más aceptables - para los subordinados y otras lo serán menos.

El atributo de la probabilidad previa que tratamos aquí es importante para la elección del proceso de decisión sólo en el caso en que sea necesaria la aceptación para que las decisiones se ejecuten eficazmente. Se refiere, tanto a situacio-

nes en que existan relaciones de poder entre el jefe y sus subordinados, que se basen en la influencia de poder legítimo, de experto y de referencia, como a situaciones en que estas relaciones de poder han fracasado.

.G) La medida en que los subordinados están motivados para conseguir los objetivos de la organización, representados en los objetivos explícitos de la propuesta del problema.

Se trata de la disposición de los miembros del grupo para utilizar la información con el fin de conseguir los objetivos establecidos en el problema, ya que éstos pueden estar en conflicto con sus propios objetivos de grupo.

Denomina Maier (1963) a este atributo "interés mútuo" y es similar a la confianza que el líder tiene en que sus subordinados solucionarán el problema buscando el interés de la organización.

H) La medida en que los subordinados están en desacuerdo, respecto de las soluciones que prefieren.

Se refiere a los conflictos y desacuerdos entre los miembros sobre las soluciones más apropiadas al problema, conflictos y desacuerdos que son comunes en la toma de decisión en las organizaciones. Sin embargo, en la literatura de la Psicología Social hay investigaciones que evidencian que la interacción entre las personas tiende a aumentar la semejanza en sus actitudes y opiniones, y las investigaciones de Kelly y Thibaut (1969) demuestran que la discusión de problemas en grupo produce presiones hacia la uniformidad.

Por lo tanto, este atributo trata de determinar la importancia de elegir un proceso de toma de decisiones en el que los subordinados interactúen en el proceso de la solución de problemas, en vez de uno en el que no hay lugar para interacción alguna.

La otra forma antes aludida, que han utilizado Vroom y Yetton para determinar las variables situacionales ha sido mediante estudios empíricos, los que les sirvieron para identificar las propiedades de la situación y su efecto en la elección de los procesos de decisión.

Se expresaba la hipótesis de los autores en los siguientes términos:

¿Qué aspectos del estilo de liderazgo varían en el líder e influyen en su elección de las oportunidades para participar en la toma de decisiones que da a sus subordinados?. La respuesta a esta cuestión supone identificar las fuentes que producen la variación aludida y construir un modelo descriptivo de la participación en la toma de decisiones.

Nosotros nos limitaremos estrictamente, en nuestro trabajo, a los estudios que se refieren a la determinación de las fuentes de variación de la conducta del sujeto.

Un primer estudio, realizado por los autores con una población de 385 directivos, examina la frecuencia de utilización de los procesos de decisión de los directivos en la realización de sus roles de liderazgo. Los resultados manifiestan que una abrumadora mayoría de directivos -un 98,7%- utilizan los cinco procesos de decisión del modelo normativo (p. 64).

En dos de los estudios posteriores hecho a dos poblaciones diferentes de directivos, de 342 y 268 sujetos respectivamente, los autores utilizan un nuevo método para identificar las diferencias situacionales e individuales del estilo de liderazgo, partiendo de casos que aportaron los mismos sujetos experimentales (p. 71-74).

En el análisis de los resultados es evidente que: las variables situacionales relacionadas con la localización de la información relevante para la calidad de la decisión -propiedades B) y C)-, la medida en que el problema está estructurado -propiedad D)-, la confianza del directivo en los subordinados -propiedad G)-, la importancia de la aceptación por los subordinados -propiedad E)- y la previa probabilidad de que una decisión autoritaria sea aceptada -propiedad F)-, juegan un papel significativo en las oportunidades que dan a sus subordinados para participar en la toma de decisiones.

Asímismo encuentran que el sentido de la influencia de cada atributo es semejante en este modelo a la señalada en el modelo normativo.

Respecto a las diferencias individuales en la participación o nivel de participación preferido, encuentran que éste último correlaciona con los procesos de decisión utilizados por el directivo en el problema que él mismo aportó y con los juicios que hizo sobre los atributos del problema.

Posteriormente, trataron los autores de comprobar los anteriores resultados con nuevas poblaciones, formadas por ocho grupos de directivos de diferentes empresas (p. 101-119) y un total de 551 sujetos. A diferencia de los estudios anteriores utilizan ahora, como estímulo, un conjunto de problemas standard para estimular las respuestas de elección en los procesos de decisión.

Coinciden ampliamente los resultados de estos estudios con los del primer trabajo empírico respecto de la utilización de los procesos de decisión. En este caso todos los directivos indican que utilizarían al menos 4 ó 5 procesos de decisión.

Asímismo se evidenció que la elección del directivo de los procesos de decisión estaba mucho más influida por las variables situacionales -- que por su estilo propio y que la influencia de las variables situacionales contaba con un 30% de la varianza total, mientras que las tendencias individuales contaban con el 10% de la misma.

Una comparación entre las respuestas de los directivos a los problemas que ellos mismos presentaron y las respuestas de los otros grupos de directivos a los problemas standard manifiesta que ambos métodos de investigación proporcionan una imagen muy parecida de los efectos de las variables situacionales en los comportamientos de la toma de decisión.

La construcción del conjunto de problemas standard.

La construcción de un conjunto de problemas comprende tres fases diferenciadas: 1ª.- El diseño de un conjunto de casos representativos de las combinaciones posibles de las siete variables situacionales. 2ª.- La elaboración de los casos de acuerdo con dicho diseño y 3ª.- La comprobación de la -

de dichas variables en los problemas elegidos para formar el conjunto de casos.

1a.- El diseño de un conjunto de casos representativos.

La solución de la construcción del conjunto de problemas se presenta como un diseño experimental multifactorial, en el que cada caso tiene que corresponder a una combinación concreta de las variables situacionales y el conjunto de casos debe representar todas las combinaciones posibles de esas variables. Con esta aplicación del conjunto de casos se podría realizar un experimento completo con cada sujeto, identificar los efectos de cada una de las variables situacionales en el sujeto y se podría estudiar el papel de las diferencias individuales y las interacciones entre estas diferencias y las variables situacionales, comparando los resultados de los diferentes sujetos.

Si las siete variables situacionales variaban independientemente unas de otras y se tenía en cuenta que cada variable podía estar presente o no en cada situación, se producirían 128 combinaciones diferentes de las siete variables, y cada una de estas combinaciones supondría un caso.

Dado que un conjunto de los 128 casos era imposible de aplicar a la práctica, se hizo una reducción a 42 casos, utilizando, en un primer momento, principios lógicos o empíricamente demostrados (p. 97). Posteriormente, los 42 casos quedaron reducidos a 30, al hacer que el 50% de la muestra de casos tuviera un problema estructurado o no estructurado y distribuyéndolos de forma equilibrada con otras variables situacionales apropiadas, de tal manera que fuera mínimo el número de interacciones indeseables que se pudieran producir y que se conservaran las características que favorecían la producción de los efectos principales esperados.

La distribución de los atributos situacionales en el conjunto de los 30 casos quedó de la siguiente manera:

- Importancia de la aceptación (E). Está incluido este atributo en los 30 casos, de los cuales 20 expresan una alta exigencia de la aceptación por parte de los subordinados y baja o nula en -

los 10 casos restantes.

- Probabilidad previa de la aceptación (F). Este atributo está incluido en 20 de los casos, 10 de los cuales expresan un alta probabilidad de que una decisión autocrática por parte del directivo sea aceptada por los subordinados y, en los otros 10, es muy baja o nula tal probabilidad.

- Conflicto entre los subordinados (H). Este atributo está incluido en los 30 casos, de los cuales 15 indican un desacuerdo muy grande entre los subordinados, respecto de las soluciones preferidas y los 15 restantes manifiestan muy poco o nulo desacuerdo sobre las mismas.

- Importancia de la calidad de la decisión (A). Este atributo aparece asimismo en los 30 casos. De ellos, 24 indican un alto grado de exigencia de calidad en la decisión y un grado muy bajo o nulo los 6 restantes.

- Información del líder (B). Este atributo está incluido en 24 de los casos, de los cuales 12 indican que el líder tiene toda la información necesaria para solucionar el problema por sí mismo y los 12 restantes indican que le falta esa necesaria información.

- Confianza en los subordinado (G). Este atributo está incluido en 24 de los casos, De ellos, 12 indican un alta confianza del directivo en que los subordinados aceptarán los objetivos organizacionales expresados en la solución y los otros 12 expresan baja o nula confianza en los subordinados.

- Grado de estructuración del problema (D). Este atributo aparece en 12 casos, seis de ellos indican un alto grado de estructuración, esto es, que el directivo conoce las soluciones alternativas de los problemas, los medios de que dispone, dónde se halla la información y los parámetros para evaluarlos. Los otros seis casos están poco estructurados.

2ª.- La elaboración de los casos.

De los problemas administrativos presentados por los directivos en anteriores investigaciones, los autores eligieron aquéllos que más se correspondían con cada una de las combinaciones de los atributos del diseño experimental. Volvieron a redactar los casos seleccionados para quitarles cualquier indicio de iden

tividad real del directivo y de su empresa y para que expresaran claramente los atributos o variables situacionales de su correspondiente combinación de las mismas en el diseño experimental.

A continuación los casos fueron sometidos a dos jueces entrenados, quienes los puntuaban sobre los siete atributos. Cuando ambas puntuaciones -las de los autores y las de los jueces- sobre cada caso era unánime, el caso era considerado apto para ser incluido en el Conjunto de Problemas. Si no había acuerdo en las puntuaciones, el caso volvía a redactarse hasta que se llegaba a un acuerdo unánime sobre su composición.

3ª.- La comprobación de la presencia de las variables situacionales en el Conjunto de Problemas.

Para comprobar si las percepciones de las variables situacionales de los autores y de los jueces estaba de acuerdo con las de los directivos, se pasó un conjunto de 42 problemas standard a una población de 40 directivos y a otra de 80 estudiantes universitario de Ciencias Empresariales. A cada sujeto se le pidió que contestara a un cuestionario de siete preguntas de sí/no sobre la presencia o ausencia de cada variable situacional en cada uno de los casos.

Previamente, se estableció el criterio de que, para incluir definitivamente un caso en el Conjunto de Problemas, los grupos de prueba tenían que alcanzar el menos el 75% de la clasificación hecha por los autores en cada una de las siete variables. Los casos que no alcanzaran esta cota eran revisados para quitarles toda ambigüedad.

De acuerdo con los resultados se formó un conjunto de 30 Problemas, que se pasaron a otra población de 90 estudiantes universitarios de Ciencias Empresariales, quienes los codificaron de nuevo, según el cuestionario anterior.

Cada sujeto tenía que hacer 180 juicios, de los cuales 170 eran necesarios para establecer correspondencia entre el conjunto de Problemas y el diseño experimental.

En los resultados obtenidos, sólo 18 de los 170 juicios por persona, sobre las variables situacionales no se llegó a alcanzar el criterio establecido del 75%. De estos 18 juicios, cinco correspondían a la variable

estructura, lo cual suponía que en el 19% de los casos el atributo estructura había sido mal estimado frente al 81% de los casos en que había sido - bien estimado. Estos resultados eran una confirmación de la conclusión a - que previamente habían llegado los autores en otro momento de la investiga- ción: que la pregunta para medir la variable estructura producía un nivel muy elevado de juicios falsos, lo que había necesaria su revisión (p. 55).

2). LAS RESPUESTAS

La forma de recogida de las respuestas a los estímulos del Con- junto de Problemas que presenta el Cuestionario de Toma de Decisiones, ha seguido un proceso a través del cual establecen los autores, en primer lugar, una taxonomía de los procesos de decisión y, posteriormente, transforman dicha taxonomía en una escala unidimensional, a la que asignaron, de forma empírica, valores correspondientes a los procesos establecidos en la taxonomía. Veámoslo más específicamente:

La taxonomía de los procesos de decisión de grupo.

Según los autores, las respuestas a los estímulos de los casos standard debían reflejar el grado de participación que la persona que se -- identifica con el directivo que aparece en cda caso, daría a sus subordina- dos en la toma de decisión o solución del problema.

Puesto que la participación varía de grado, los autores vieron la posibilidad de definir la conducta del líder en la toma de decisión pre- sentando procesos claramente diferenciados de la misma, que estuvieran rela- cionados con la mayor o menor participación que cada proceso proporciona a los subordinados del directivo.

Así, construyeron una taxonomía que contenía los datos específi- cos de los diversos procesos que se utilizan al tomar decisiones o solucio- nar problemas.

La clasificación que hacen los autores de los procesos de deci- sión distingue aquéllos que se utilizan para la solución de problemas indi- viduales de los que se utilizan para la solución de los problemas de grupo.

La distinción entre ambos tipos de problemas está, para los autores, en que los problemas de grupo son los que tienen efectos potenciales en todo el -- grupo o una parte del mismo.

Nosotros vamos a presentar únicamente los procesos correspondientes a los problemas de grupo, puesto que de este tipo son todos los problemas del Cuestionario de Toma de Decisiones.

TAXONOMIA DE LOS PROCESOS DE DECISION PARA LOS PROBLEMAS DE GRUPO.

- A.- Vd. soluciona el problema y toma la decisión solo, utilizando la información que tiene a mano en ese momento.
- B.- Vd. recoge, en primer lugar, la información de sus subordinados o de otras personas adecuadas sobre la situación conflictiva y, a continuación, decide por sí sólo cuál es la causa o causas del problema y determina la forma de solucionarlo; puede o no informar a las personas implicadas en el problema del por qué de sus preguntas o sobre el problema o la decisión que tiene entre manos. Está claro que las personas consultadas le proporcionarán o no la información que les pida; pero no participarán ni en el análisis del problema -comprobando o desarrollando las causas del mismo- ni en la decisión -determinando los objetivos, estableciendo alternativas o identificando las consecuencias favorables o desfavorables- ni en la identificación de los posibles problemas y acciones preventivas.
- C.- Vd. expone la situación conflictiva a sus subordinados u otras personas adecuadas, proporcionando la información que tiene, explicando el por qué de su petición de información y pidiéndoles su parecer. Recoge sus aportaciones para analizarlas. Todo ello lo hace de forma individual, sin reunirles en grupo. Después, es Vd. quien decide cuál es la causa más probable de la situación, elige la alternativa que le parece mejor o determina las acciones preventivas. Sus decisiones pueden o no reflejar la influencia de las personas consultadas.
- D.- Vd. comparte, en grupo, con sus subordinados u otras personas adecuadas, la información que tiene sobre la situación conflictiva. Obtiene sus aportaciones, animándoles a que proporcionen la información y las ideas que tengan sobre el caso y las discutan, sacando de todo ello sus propias conclusiones y la decisión a tomar. Estas conclusiones o decisión pueden o no reflejar la influencia de las personas que han participado.

E.- Vd. comparte, en grupo, con sus subordinados u otras personas adecuadas, la información que tiene sobre la situación conflictiva. Conjuntamente hacen - Vds. un análisis para determinar la causa o causas del problema, eligen las alternativas más convenientes y seleccionan las posibles acciones preventivas. Vd. intenta llegar a un acuerdo sobre la situación que se está tratando, puesto que su papel es muy parecido al de la persona que preside una -- reunión: coordinar el intercambio de información. Vd. puede o no tratar de influir en el grupo para que acepte su propio análisis, sus conclusiones o - recomendaciones; pero su actitud es la de aceptar y llevar a la práctica -- cualquier conclusión con tal de que tenga el apoyo de todo el grupo.

NOTA

A continuación de cada caso pondremos el siguiente resumen de las opciones a to mar, que acabamos de exponer:

- A.- Es Vd. únicamente quien decide, sin recurrir para nada a los otros.
- B.- Es Vd. únicamente quien decide, después de recogida la información que le - proporcionan otras personas.
- C.- Es Vd. únicamente quien decide, previa información suya de la situación con flictiva a otras personas y recogida de las aportaciones de éstas, de forma individual.
- D.- Es Vd. únicamente quien decide; pero previamente ha compartido su información con el grupo de sus subordinados y ha recogido sus opiniones.
- E.- Sus subordinados, como grupo, deciden la solución. Vd. informa y acepta lo - decidido, poniéndolo en práctica.

Esta taxonomía es la que se le explica al sujeto cuando se le entrega el cuestionario para que realice la prueba.

Los autores habían encontrado en sus investigaciones -- que era importante la información sobre los procesos de decisión para el aprendizaje del modelo normativo de la toma de decisiones. De esta forma, el hecho de presentar la taxonomía al principio del -- cuestionario, reforzaba el aprendizaje proporcionado por la persona que pasaba la prueba, explicándoles dicha taxonomía. Además, los autores habían establecido, para el registro de las respuestas, una identificación simbólica para cada uno de los procesos de decisión: AI y AII para los procesos autoritarios, CI y CII para los consultivos y GII para el proceso de grupo. Identificaciones éstas que servían de recordatorio, al tiempo que de registro, de la naturaleza de los procesos.

La taxonomía que nosotros utilizamos es una adaptación de la elaborada por los autores, que difiere de la original en la identificación simbólica de los procesos. Hemos creído que la función recordatoria de la naturaleza de los cinco procesos sería más eficaz si, en lugar de una identificación simbólica peculiar, se utilizara una letra alfabética seguida de una explicación abreviada de la naturaleza del proceso. Esta explicación abreviada es la que figura en la Nota que aparece repetida al pie de cada uno de los 30 casos para el registro de la respuesta.

Las letras que preceden a cada uno de los procesos serán, en adelante, la forma de designarlos. De los cinco procesos, tres de ellos se corresponden con: un proceso autocrático (A), un proceso consultivo (C) y un proceso grupal (E). Los otros dos son variantes del proceso autocrático (B) y del proceso consultivo (D).

La forma personalizada en que está escrita la taxonomía tiene la función de facilitar que el sujeto adopte el rol del directivo que aparece en cada caso y de identificarse con él en el momento de tomar la decisión.

Para una mejor comprensión del Cuestionario de Problemas estandard y de la forma de recogida de las respuestas, presentamos a continuación un caso concreto sacado del cuestionario:

Caso nº 16.

DONTEX es una Empresa de material electrónico en la que Vd. trabaja y que se dedica a la fabricación de circuitos en miniatura. Recientemente, esa Empresa ha recibido un pedido urgente de uno de sus más importantes clientes: quiere que le proporcione 200 circuitos diseñados a medida. El Director de Fabricación le ha pedido que tenga terminado el pedido la próxima semana y Vd. le ha asegurado que estará para esa fecha.

Su problema consiste en seleccionar a los trabajadores que han de realizar esta tarea. Vd. considera que la misma se puede hacer por tres personas, con tal de que los seleccionados hayan trabajado antes en esta clase de circuitos. Después de consultar los informes ha encontrado que cinco de los doce subordinados suyos han tenido esta clase de experiencias.

Para cumplir con la fecha de entrega, Vd. necesitará de la total colaboración de los trabajadores que se elijan. El trabajo que Vd. tendrá durante la próxima semana será tal que no le permitirá una estrecha supervisión de los trabajadores y el hecho de que éstos terminen o no el trabajo a tiempo depende, en gran ma

nera, del esfuerzo que ellos realicen.

La cooperación entre ellos no ha ocasionado hasta ahora ningún problema. Por otra parte, Vd. piensa que se ha ganado el respeto de su gente, puesto que parecen ansiosos por agradarle y con buena voluntad de someterse a sus determinaciones.

Vd. teme que si deja en manos de sus subordinados la decisión de quiénes han de realizar este pedido especial, el criterio de selección que éstos utilizarán será el de la edad, más que el de la cualificación y piensa que la tendencia que tienen a someterse a las decisiones de los más antiguos en la Compañía refleja su inexperiencia en la toma de decisiones; pero también puede ser un medio - para mantener las relaciones jerárquicas en el grupo.

-
- A.- Es Vd. únicamente quien decide, sin recurrir para nada a los otros.
- B.- Es Vd. únicamente quien decide, después de recogida la información que le proporcionan otras personas.
- C.- Es Vd. únicamente quien decide, previa información suya de la situación conflictiva a otras personas y recogida de las aportaciones de éstas, de forma individual.
- D.- Es Vd. únicamente quien decide; pero previamente ha compartido su información con el grupo de sus subordinados y ha recogido sus opiniones.
- E.- Sus subordinados, como grupo, deciden la solución. Vd. informa y acepta lo decidido, poniéndolo en práctica.

Escala métrica de los procesos de decisión (p. 65-71)

Los autores llegaron pronto a la conclusión de que, para el desarrollo de un modelo descriptivo de toma de decisión, sería muy beneficioso transformar la taxonomía de estos procesos en una escala unidimensional y, de forma arbitraria, asignar valores de esta escala a las cinco alternativas de los procesos.

Era una posibilidad presuponer que los intervalos entre los procesos eran iguales y dar un número, por ejemplo de uno a cinco, a los procesos A, B, C, D, y E; pero había, a priori, fuertes razones -y datos de la observación así lo apoyaban- que inducían a pensar que las distancias entre los procesos no eran iguales.

Utilizando un procedimiento elaborado por Coombs. (1964), tratan los datos recogidos de una población de 597 directivos, a los que previamente se les pidió que ordenaran los cinco procesos de decisión de acuerdo con la frecuencia con que los utilizaban en sus puestos de trabajo, y establecen la siguiente escala métrica:

A	B	C	D	E
0	.625	5.0	8.125	10.

Como puede observarse, la escala métrica difiere mucho de una escala que hubiera atribuido distancias iguales entre cada proceso. Además, establece una mayor proximidad entre unos procesos y una mayor distancia entre otros, lo cual se corresponde, lógicamente, con las funciones que los subordinados realizan en los distintos procesos.

Parece justificado que la distancia que hay entre A y B, por ejemplo, sea menor que la que hay entre C y D, ya que la diferencia entre los procesos A y B está en que el B añade al A el hecho de que los subordinados son fuente de información para el líder; pero entre los procesos C y D, los subordinados pasan, de dar una información a nivel individual, a darla en grupo y a poder contrastar fácilmente sus opiniones y puntos de vista.

Posteriormente y a nivel empírico, los autores comprobaron hasta que grado los valores asignados a los procesos se correspondían con las estimaciones de las oportunidades que los cinco procesos de decisión proporcionaban a los subordinados para influir en la toma de decisiones. Los resultados apoyaron los valores establecidos por la escala métrica. (Para una información más detallada véase en Vroom y Yetton, p. 68-71).

3). LAS MEDIDAS DE LA CONDUCTA DEL LIDERAZGO.

Los autores seleccionaron, como las más importantes, nueve puntuaciones de entre las posibles medidas de la conducta de una persona, que se pueden obtener del Conjunto de Problemas.

Luego de la presentación de dichas medidas y de su significado respecto de la participación, indicaremos la importancia de las mismas para la comprobación de nuestras hipótesis sobre la participación.

Las principales puntuaciones que se pueden obtener del Conjunto de Problemas sobre la conducta del liderazgo de un sujeto son, a juicio de los autores, las siguientes:

A.- Nivel medio de participación (NMP). Esta medida indica el nivel medio de participación utilizado por una persona en los 30 casos y es el resultado de multiplicar el número de procesos de decisión de cada tipo -A, B, C, D, E- por su valor en la escala métrica -0,0; .625; 5,0; 8,125; 10- y dividirlo por el número de casos.

B.- Varianza del nivel de participación (VNP). Esta puntuación indica la varianza en el nivel de participación utilizado a lo largo de los 30 casos y es la medida de la variación de la conducta de la persona en el Conjunto de los Problemas.

C.- Efecto principal de la Importancia de la Aceptación (EPA). Es la diferencia -índice alto menos índice bajo de importancia- entre los valores medios de los procesos de decisión elegidos por la persona en los dos tipos de problemas: los de alto índice de importancia de aceptación y los de bajo índice de importancia de aceptación.

Cuanto más alto es el valor positivo de la diferencia, mayor es la tendencia del sujeto a proporcionar a sus subordinados más oportunidades de participar en la toma de decisiones que exijan un alto grado de aceptación.

D.- Efecto principal de la probabilidad previa de aceptación(EPPP)

Esta puntuación representa la diferencia -alta menos baja- entre los valores medios de los procesos de decisión elegidos por la persona en los problemas en los que el líder posee el poder de experto, de referencia o legítimo y en los problemas en que le falten tales poderes, que son necesarios para asegurar una alta probabilidad de que será aceptada su decisión autoritaria.

Cuanto mayor es la diferencia negativa, más es la tendencia del líder a discriminar entre esos dos tipos de situaciones, utilizando las decisiones participativas cuando no esté seguro de que una decisión autoritaria va a ser aceptada por los subordinados.

E.- Efecto principal del conflicto (EPCT). Esta puntuación representa la diferencia -alta menos baja- entre los valores medios de los procesos de decisión en los problemas en los que los subordinados están en desacuerdo sobre la forma de solución y en los problemas en que los subordinados no están en desacuerdo sobre la forma de solución.

Un valor negativo indica la tendencia del líder a responder de forma autoritaria al conflicto, mientras que un valor positivo indica la tendencia a responder de forma más participativa.

F.- Efecto principal de la exigencia de calidad (EPEC). Esta puntuación representa la diferencia -alta menos baja- entre los valores medios de los procesos de decisión elegidos por el sujeto en los problemas con exigencia de calidad y en los sin exigencia de calidad en la solución.

Cuanto más positiva es la diferencia, mayor es la tendencia en el sujeto a estimular la participación en las decisiones con exigencia de calidad en la solución.

G.- Efecto principal de la confianza (EPCZ). Esta puntuación representa la diferencia -alta menos baja- entre los valores medios de los pro

cesos de decisión elegidos en los problemas en los que los objetivos de los subordinados se presentan como congruentes con los de su Organización y en los problemas en que dichos objetivos se presentan como incongruentes.

Cuanto más negativa es la diferencia, mayor es la tendencia del sujeto a responder en las situaciones de baja confianza con decisiones de - más alto grado de participación.

H.- Efecto principal de la información del líder (EPIL). Esta - puntuación representa la diferencia -alta menos baja- entre los valores medios de los procesos de decisión utilizados en los problemas en los que el líder tiene la información necesaria para resolver el problema y en aquéllos en los que no la tiene.

Cuanto más negativa es la diferencia, mayor es el grado en que - el sujeto utiliza la participación de sus subordinados para aumentar la in-- formación necesaria para la decisión.

I.- Efecto principal de la estructura (EPE). Esta puntuación re-- presenta la diferencia -alta menos baja- entre las puntuaciones medias de -- los procesos de decisión utilizados por el sujeto en los problemas estructu-- rados y en los no estructurados.

Quando más negativa es la diferencia, mayor es el grado de parti-- cipación que utiliza el líder en la solución de los problemas no estructura-- dos.

Importancia de las medidas de la conducta del liderazgo para nuestra hipótesis

Teniendo en cuenta que nuestras hipótesis sobre la participación postulan que la Intervención OD. mejora: 1) el nivel medio de participación de los sujetos en la toma de decisión y 2) el nivel de participación en las situaciones que afectan a los procesos de decisión, las puntuaciones más re-- levantes son todas las que nos proporciona el Cuestionario de Toma de Deci-- sión, excepto la medida de la varianza en el nivel de participación (VNP), la cual nos indica si el sujeto amplía o no el rango de sus procesos de elec-- ción, pero en sí misma no mide la participación.

La medida del nivel medio de participación (NMP) del sujeto es una medida global de la participación del sujeto en todos los problemas. La comparación de sus puntuaciones en el pretest-posttest nos indicará si hay un cambio significativo en el nivel de participación del sujeto.

Respecto a las variables situacionales, las diferencias significativas y positivas entre las puntuaciones del pretest-posttest indicarán, por una parte, un aumento significativo de la participación en las situaciones en que en la elección de los procesos de decisión influyen: la aceptación de la decisión por los subordinados (EPA), el conflicto entre los subordinados sobre las soluciones más adecuadas (EPCT) y la exigencia de la calidad de la decisión (EPEC). Por otra parte, las diferencias significativas y negativas entre las puntuaciones del pretest-posttest indicarán un aumento significativo de la participación en situaciones en las que, en la elección de los procesos de decisión, influyen: la probabilidad previa de la aceptación de una decisión autoritaria por los subordinados (EPPP), la confianza en los subordinados (EPCZ), la información del líder (EPIL) y los problemas no estructurados (EPE).

4). EL CUESTIONARIO DE TOMA DE DECISIONES COMO INSTRUMENTO DE MEDIDA.

Presentados hasta aquí los estímulos del cuestionario, el registro de respuestas y las medidas que éste ofrece de la conducta del liderazgo respecto de la participación queda, por último, examinar sus características como test de medida y su validez interna y externa.

El propósito primero de los autores (Vroom y Yetton 1973, p.128) no fue ofrecer el C.T.D. como un instrumento útil para la medición del estilo de liderazgo aunque, más adelante, justifican sus potencialidades como test en un análisis que compara sus cualidades con otros instrumentos de medida del estilo de liderazgo y con estudios empíricos que examinan su fiabilidad.

Partiendo de la definición que da Cronbach (1960) de que los tests psicológicos sólo son aquellas medidas en las que se mantiene constan

te la situación en la que se pide a la persona que responda, tratan de encuadrar al C.T.D. dentro de las dos grandes categorías de los tests sobre la participación.

Una primera categoría está compuesta por aquéllos tests cuyos estímulos son proposiciones verbales en las que se pide al sujeto que responda expresando su acuerdo o desacuerdo sobre una escala fija. En esta categoría están el Cuestionario de Opinión del Liderazgo, de Fleishman (1957), y el Test de Aptitudes sobre las Prácticas de la Dirección, de Haire, Ghiselli y Porter (1966).

Una segunda categoría está compuesta por aquéllos tests cuyos estímulos no son proposiciones verbales de actitudes, sino réplicas standard de situaciones sobre las que se quiere generalizar. En esta categoría están las Observaciones de la Conducta de los Participantes de Grupos de Discusión sin Líder, de Bass y Coates (1952), los Tests de Problemas (In-Basket), de Frederiksen (1962) y los Tests de Liderazgo, de la Oficina de Servicios Estratégicos (1948) (2). En cada uno de estos tests los estímulos son simulaciones complejas y multidimensionales de situaciones presumiblemente representativas de las que se dan en los roles sobre los que se desea hacer predicciones, y las respuestas no están limitadas por alternativas predeterminadas. El Test de Bass y Coates es claramente una situación interactiva, en la que la conducta manifestada por un sujeto puede sufrir la influencia de la de los otros sujetos que son observados al mismo tiempo.

En los otros dos tests, se intenta programar todos los elementos del medio ambiente a los que responde la persona.

Aunque todos estos tests tienen potencialmente una gran validez poseen, sin embargo, las desventajas de que: las respuestas no se limitan a alternativas predeterminadas, necesitan de observadores entrenados para realizar medidas cuantitativas, son muy costosos de administrar y están sujetos a no ser fiables, debido al inadecuado muestreo de las situaciones.

El C.T.D. se sitúa claramente, por sus características, en la categoría de Test, ya que: se mantiene constante para todas las personas, -

el conjunto de casos es representativo del tipo de problemas que los líderes encuentran en las organizaciones y limita el rango de espuestas a los estímulos. Además, al presentar casos standar no se confunde con las diferencias naturales que se dan en los problemas que los líderes encuentran en las organizaciones, y su aplicación no se limita sólo a las personas -- que están ocupando puestos de liderazgo.

Si se trata de incluirlo en alguna de las dos categorías anteriores, se puede decir -si se tiene en cuenta el conjunto de estímulos que lo componen- que el C.T.D. se identificaría con la segunda categoría, ya - que sus estímulos son situaciones simuladas, complejas y multidimensionales, en lugar de proposiciones sobre actitudes o conducta típicas, aunque para mayor seguridad los estímulos se expresan en forma escrita, en lugar de tratarse sólo de señales por las que normalmente las situaciones se manifiestan a los líderes.

Ciertamente que de este modo se eliminan las diferencias individuales del proceso de análisis de los resultados en la búsqueda de la información que cada líder posee, pero también ofrece las ventajas de una administración más simple y una muestra de situaciones más amplia de la que hubiera sido posible conseguir por otros medios.

Por otra parte, si se trata de examinar la naturaleza de las -- respuestas del individuo a cada una de las situaciones, la semejanza del C. T.D. con la primera categoría es mayor: lo que se observa no es la reacción real de la persona a la situación estímulo, sino su información de cómo hubiera reaccionado.

Además, a través del C.T.D. no se manifiestan las diferencias - individuales de los sujetos respecto de otros aspectos de su conducta como podría ser la indecisión, la ansiedad e incapacidad para realizar la alternativa elegida, lo que elimina la necesidad de observadores y simplifica la tarea de cuantificar la conducta aunque, ciertamente, limita el número de - conductas que se pueden observar.

Por otra parte, el hecho de que el test se componga de una selección de problemas realizados de acuerdo con un diseño experimental multifactorial, posibilita establecer, además del nivel medio de participación como lo hacen otros tests, otros determinantes de la conducta como los que ya han sido señalados.

La fiabilidad del Cuestionario de Toma de Decisiones.

Utilizando una población de 20 directivos de un gran número de empresas diferentes, los autores encuentran que, en el cálculo de la fiabilidad del C.T.D. por el sistema de las dos mitades, aplicado a cada una de las medidas anteriormente establecidas, sólo el coeficiente de fiabilidad es razonablemente alto por lo que respecta a las medidas de "Nivel medio de Participación (N.M.P.)" (.81) y para "La Varianza del nivel de Participación (V.N.P.)" (.64); pero es muy bajo para el resto de las medidas.

Aunque según estos resultados se pone de manifiesto que al test le falta la fiabilidad necesaria para la predicción individual sin embargo, los autores encuentran que es útil para predecir las diferencias entre grupos.

En un estudio empírico realizado por los autores, en el que se dividió una población de 306 sujetos en dos grupos -estudiantes universitarios y empresarios directivos- claramente diferenciados por su edad y por su experiencia empresarial, los resultados parecen ofrecer la evidencia básica de las diferencias de las puntuaciones medias de las dos poblaciones: los estudiantes sienten mayor influencia en la elección de los procesos de decisión por situaciones relacionadas con la aceptación de las decisiones por los subordinados, mientras que los directivos están más influidos por las situaciones relacionadas con la calidad de las decisiones.

Por nuestra parte, y siguiendo los pasos de Vroom y Yetton, hemos calculado el coeficiente de fiabilidad del C.T.D. por el método de las dos mitades y utilizando, con la población de los 124 sujetos, la fórmula de Spearman-Brown para las medidas del Nivel Medio de Participación (NMP) y de la Varianza del Nivel de Participación (VNP).

Hemos encontrado que el coeficiente de fiabilidad para NMP es $r = .8272$ y para VNP es $r = .79933$.

CUESTIONARIO DEL CLIMA PSICOLOGICO

El instrumento utilizado para controlar la influencia de las Intervenciones en la Variable Dependiente, respecto de las percepciones del ambiente de trabajo, es una adaptación al español del Cuestionario del clima psicológico (C.C.P.), elaborado por Jones y James (1979).

Nos proponemos presentar, en primer término y de forma sucinta, los fundamentos teóricos y los trabajos empíricos que han realizado los autores del cuestionario para desarrollo y validación del mismo y, en una segunda parte, expondremos la adaptación que hemos hecho de dicho cuestionario con el fin de utilizarlo como instrumento para comprobar nuestra hipótesis de la percepción.

EL DESARROLLO DEL CUESTIONARIO DEL CLIMA PSICOLOGICO

Jones y James (1979), haciéndose eco de las sugerencias de la literatura existente sobre el tema de las percepciones individuales del ambiente de trabajo o clima psicológico, establecen los criterios que deben orientar el desarrollo de un instrumento de medida de dicho clima psicológico. Estos criterios serían los siguientes:

- a) El instrumento para medir las percepciones del ambiente de trabajo,
 - . Debe ser descriptivo del objeto de observación.
 - . Tiene que referirse a los atributos del puesto y del rol y a las características sociales e interpersonales.
- b) Se tiene que hacer una valoración empírica de las influencias que ejercen los factores individuales y situacionales en el desarrollo de las percepciones del ambiente de trabajo.
- c) Cuando se desea sumar las percepciones de los miembros para hacer inferencias sobre las organizaciones o subsistemas es necesario, además, desarrollar criterios empíricos específicos para valorar si los datos perceptuales agregados -que posiblemente reflejan las características individuales y situacionales- describen de forma significativa las condiciones reales del ambiente de trabajo. Por lo tanto, todo estudio que utilice las percepciones agregadas debe demostrar hasta qué punto se cumplen tales criterios.

En base al cumplimiento de estos criterios, los autores señalan los objetivos siguientes:

- 1.- Establecer un instrumento de medida comprehensiva del clima psicológico.
- 2.- Explorar las relaciones de las puntuaciones recogidas por el instrumento de medida con las diversas variables situacionales e individuales.
- 3.- Investigar si esas puntuaciones podrían sumarse y servir así como índices de las situaciones organizacionales del sistema.

Vamos a exponer, brevemente, cómo han procedido los autores para el logro de estos objetivos.

1.- Establecimiento del instrumento de medida.

Presentamos en este apartado los fundamentos teóricos del instrumento de medida del clima psicológico, sus implicaciones, el desarrollo del instrumento, la determinación de los factores que lo componen y su posibilidad de generalización.

Los fundamentos teóricos de una medida del clima psicológico.

Los presupuestos que fundamentan que sea considerado el clima psicológico como un conjunto de atributos psicológicos, basados en la percepción son:

- a. Que se refiere a la descripción, según una base cognitiva, - que hace el individuo de una situación (p. 205).
- b. Que implica un procesamiento psicológico de las percepciones específicas, por el que se construyen descripciones abstractas de las influencias psicológicas significativas. Los autores que se han centrado en los atributos psicológicos del clima, parecen estar de acuerdo en que el sujeto transforma las percepciones de los hechos o sucesos y las condiciones específicas de los mismos en descripciones psicológicamente significativas de las influencias situacionales y, más aún, que estas descripciones se utilizan para captar las órdenes, predecir los resultados y estimar si una conducta es la adecuada o no (p. 203 y 204).

- c. Que tiende a estar más íntimamente relacionado con aquellas características situacionales que están unidas de forma directa e inmediata con la experiencia individual, con lo que, no todas las características situacionales estarán de igual manera representadas en las percepciones que, del ambiente - de trabajo, tenga el sujeto. Parece que hay un cierto acuerdo en que los procesos, los atributos de la tarea y el rol - están más fuertemente representados en el conjunto de las medidas del clima psicológico que las características estructurales y macro-organizacionales (p. 203).
- d. Que es pluridimensional, con un núcleo central de medidas, - que se aplican a diversas situaciones, aunque pueda ser necesario nuevas y específicas medidas para describir mejor -- las situaciones particulares.

Implicaciones para el establecimiento de un instrumento de medición.

Los presupuestos teóricos de que las medidas del clima psicológico son principalmente descriptivas, representan transformaciones psicológicas de las percepciones individuales y están más íntimamente relacionadas con los atributos situacionales, más unidos a la experiencia individual, -- muestra que los indicadores empíricos -o puntuaciones- del clima psicológico podrían basarse en las percepciones de dichos atributos.

Las investigaciones sobre el tema han sugerido una serie de importantes áreas de trabajo -atributos situacionales- que incluyen:

- a) Características del puesto y del rol, tales como la variedad, el desafío, las presiones del puesto y la ambigüedad del rol.
- b) Características del liderazgo, tales como el apoyo a los subordinados, el énfasis en los objetivos y la iniciación de la estructura.
- c) Características del grupo de trabajo y del ambiente social, tales como la amistad y la cooperación.
- d) Las características de los departamentos -subunidades- y de la Organización, directamente relacionadas con la experiencia individual.

El desarrollo del cuestionario.

El cuestionario elaborado por Jones y James (1979), se compone de 35 variables establecidas a priori, que se agrupan en cuatro categorías y que corresponden a las características del puesto de trabajo y del rol, del liderazgo, del grupo de trabajo y del subsistema y la Organización.

Las 35 variables, sobre las que se apoyan Jones y James, han sido establecidas previamente por otros autores (Cuadro III) y constituyen, - en su mayoría, medidas del ambiente de trabajo, psicológicamente significativas e internamente consistentes.

Sobre las 35 variables, con su descripción específica y agrupadas en las cuatro categorías indicadas (Cfr. Anexo I), los autores -Jones y James- han construido 145 ítems, cada uno de los cuales describe aspectos -relativamente específicos del ambiente de trabajo, con un registro de tres a cinco respuestas graduales por cada ítem. Las puntuaciones de cada variable se determinan por las puntuaciones medias del conjunto de sus ítems.

Determinación de los principales componentes o factores del clima psicológico.

Los autores aplicaron el cuestionario a una muestra de población de la Marina Americana, compuesta de 4.315 sujetos, pertenecientes a 20 buques de guerra, cada uno de los cuales contenía una población de 225 a 275 hombres. Los barcos estaban organizados por departamentos y éstos, a su vez, en divisiones, según las principales tareas a realizar.

Un análisis factorial de los principales componentes de las variables proporcionaron seis factores con valores específicos \geq a 1.0. Estos factores son los siguientes:

12. Conflicto y ambigüedad.- Este componente refleja el conflicto percibido en los objetivos de la Organización combinado - con: la ambigüedad de la estructura y los roles organizacionales, la falta de cooperación entre departamentos y la pobre comunicación con la dirección. También incluye: la pobre

C U A D R O I I I

VARIABLES DE ANTERIORES INVESTIGACIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
INCORPORADAS POR JONES Y JAMES A SU CUESTIONARIO.

1.- MEDIDAS RELACIONADAS CON EL PUESTO Y EL ROL

- Ambigüedad del Rol y conflicto del Rol . House y Rizzo, 1972 - Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek y Rosenthal, 1964 - Lichtman y -- Hunt, 1971.
- Autonomía del puesto Campbell et al., 1970 - Hackman y Lawler, 1971 - Turner y Lawrence, 1965.
- Variedad de la tarea Forehand y Gilmer, 1964 - Hackman y Lawler 1971 - Porter y Lawler, 1965.
- . Identidad de la Tarea
- . Desafío del Puesto
- Oportunidad de desarrollo y pro^umoción Herzberg, 1966 - House y Rizzo, 1972.
- Presión del Puesto House y Rizzo, 1972 - Sells, 1963-1968.
- . Niveles de desempeño

2.- MEDIDAS RELACIONADAS CON EL LIDERAZGO.

- Apoyo. Bowers y Seshoe, 1966.
- . Facilitación de la interac-- Campbell et al., 1970 - Halpin, 1966.
- ción.
- . Énfasis en los objetivos House y Kerr, 1973 - Likert, 1961 -
- . Facilitación del trabajo. Litwin y Stringer, 1968 - Taylor, 1971
- Capacidad del líder para plani House y Kerr, 1973.
- ficar y coordinar las activida
- des y para influir en los supe
- riores.
- Confianza entre supervisores y Flacks, 1969 - Jones et al., 1975 - Sells,
- subordinados. 1968 - Wood, 1974.

3.- MEDIDAS DEL AMBIENTE DEL GRUPO DE TRABAJO

- Amistad Blau, 1954 - Farris, 1971 - Hackman y Law
- . Cooperación ler, 1971 - Hall, 1971 - Steiner, 1972.
- . Orgullo de pertenencia
- . Imagen del grupo.

4.- MEDIDAS DE LOS DEPARTAMENTOS Y DE LA ORGANIZACION.

- Ambigüedad de objetivos y polí Rizzo, House y Lirtzman, 1970.
- ticas
- . Conflicto
- Patrones de comunicación. Sells, 1968 - Shaw, 1971
- Constancia y justicia de la po Hackman y Lawler, 1971 - Porter y Lawler,
- lítica organizacional y del -- 1968 - Vroom, 1964.
- sistema de recompensas.
- Espíritu (unión de la Organiza Friedlander y Margulies, 1971 - Halpin y
- ción). Croft, 1963 - Litwin y Stringer, 1968.
- Identificación profesional y - Farris, 1971
- organizacional

za de planificación, el diseño ineficaz del puesto de trabajo, la falta de conocimiento de las necesidades y problemas de los empleados y la falta de justicia y objetividad en la atribución de premios.

29. Desafío, importancia y variedad del puesto.- Este componente refleja un puesto de trabajo, que se considera estimulante e importante y que implica una variedad de obligaciones incluida la relación con otras personas. Se percibe el puesto como algo que proporciona autonomía y feedback y que exige altas cotas de calidad y rendimiento.
39. Facilitación y apoyo del líder.- Este componente refleja como es percibida la conducta del líder, la medida en que éste ayuda a lograr los objetivos de la tarea, programando y planificando las actividades y en que facilita las relaciones interpersonales y proporciona apoyo personal.
49. Cooperación, amistad y buena acogida del grupo de trabajo.- Este componente describe las relaciones entre los miembros del grupo y su satisfacción de pertenecer a él.
59. Espíritu profesional y organizacional.- Este componente refleja la imagen externa y las posibilidades de crecimiento que ofrece el puesto de trabajo y la Organización. Ofrece también las percepciones de un ambiente propicio a la expresión de las propias ideas y sentimientos, a la confianza en el líder y a la aplicación constante de la política de la Organización, todo esto unido con las expectativas de un rol no conflictivo y de un puesto de trabajo sin presiones.
69. Los niveles de desempeño del puesto.- Este componente refleja el nivel de exigencia de calidad y precisión en el desempeño del puesto, junto a un horario de trabajo, un personal, una formación y unos recursos inadecuados para realizar la tarea. También refleja falta de confianza de los supervisores y del personal de la dirección.

Comparación de los factores de la muestra con otras muestras de población.

Los seis factores o componentes encontrados en la muestra de la población de la marina de guerra se compararon con los sacados de otras dos poblaciones: directivos sanitarios ($n= 504$) y bomberos ($n= 398$). Se encontró que cada muestra proporcionaba, a su vez, seis componentes con valores específicos de ≥ 1.0 .

Comparando las tres muestras de población se vió que cinco de -- los seis componentes eran similares en las tres, y el sexto -los niveles de desempeño del puesto- era menos generalizable.

Conclusiones.

Jones y James, partiendo de los análisis de los resultados obtenidos, sacan las siguientes conclusiones:

- 1a) El presupuesto de que las percepciones específicas se combinan en macro-descripciones pluridimensionales de la situación y de que un núcleo de dimensiones o factores se aplican a una variedad de situaciones organizacionales, se comprueba, a lo largo de otras muestras, por la semejanza de los componentes. Esta semejanza de componentes está también a favor de su estabilidad y generalización.

Los componentes aparecen como psicológicamente significativos, carecen de complejidad estadística y reflejan la distinción - entre los diversos niveles de descripción: dos de ellos describen las características de la tarea y del rol, otro refleja aspectos del grupo de trabajo, otro describe las características del liderazgo y los dos componentes finales reflejan los atributos del departamento y la Organización.

Esto sugiere que las percepciones del ambiente de trabajo no son totalmente globales y difusas, sino que reflejan un número de distinciones organizacionales y conceptuales.

En los componentes que, por el contrario, reflejan las características de toda la Organización influyen también el valor de las variables que describen las características del líder, de la tarea y del rol, lo que está de acuerdo con la hipótesis de que los niveles más macro-organizacionales están unidos a la experiencia individual, a través de las influencias de los aspectos más inmediatos tales como los de la tarea, - el rol, etc.

- 2ª) Los componentes reflejan las dimensiones que aparecen en la literatura sobre el clima psicológico.

El componente "Cooperación, amistad y buena acogida del grupo de trabajo" es similar a las dimensiones "Espíritu de equipo", de Meyer; "Relaciones de trabajo distantes, versus íntimas", de Thorston; "Intimidad", de Friedlander y Margulies; "Relaciones sociales", de Pritchard y Karosick; "Amistad-enemistad", de Lawler.

El componente "Conflicto y ambigüedad" se refleja en el "Conflicto", de Litwin y Stringer, Schneider y Barlett y Pritchard y Karasick; en la "Antigüedad" como variable estructural; en la "Claridad de la Organización", de Meyer; en el "Control normativo", de Payne y Phersey; en la "Estructura organizacional eficaz", de Water y en la "Eficacia y Claridad del propósito", de Thornton.

El componente "Facilitación y apoyo del líder" es menos generalizable. Sin embargo, otros estudios ofrecen dimensiones -- del liderazgo como las de: "Apoyo de la Dirección", de Schneider y Bartlett; "Consideración, buena acogida y apoyo", de -- Campbell et al.; "Supervisión impersonal y próxima" y "Orientación centrada en el cliente", de Waters et al.; y la "Indiferencia, énfasis en la producción y confianza y consideración", de Friedlander y Margulies.

El componente "Desafío, importancia y variedad del puesto" se puede encontrar reflejado en la "Atmósfera profesional y cualidades del departamento", de Tagiuri (1968); en la "Apertura al conflicto" e "Identidad-lealtad", de Litwin y Stringer.

El componente "Espíritu profesional y organizacional", se refleja en las dimensiones "Significación y desafío del trabajo", de Hall y Schneider (1973); "Autonomía", de Halpin y -- Croft (1963) y "Niveles de desempeño", de Litwin y Stringer.(3)

Una vez establecido el cuestionario del clima psicológico y su posibilidad de generalización, trataron los autores de cumplir con los restantes objetivos propuestos.

Primeramente, exploraron la relación de las puntuaciones de los factores del Cuestionario del Clima Psicológico con las variables situacionales e individuales y, en segundo término, investigaron la posibilidad de que las puntuaciones de las variables puedan sumarse para servir como índices de las situaciones de la Organización y del sistema.

Dado que estas dos partes no están directamente relacionadas con la utilización que hemos hecho de los factores del clima psicológico, nos limitaremos a exponerlas de forma muy sucinta.

2.- Exploración de las relaciones de las puntuaciones del Cuestionario con las variables situacionales.

Según el criterio establecido de hacer una valoración empírica de la influencia que ejercen los factores individuales y situacionales en el desarrollo de las percepciones, Jones y James correlacionaron los seis componentes hallados con diversas medidas del contexto y la estructura de la muestra de las subunidades.

Del análisis de los resultados sacaron las siguientes conclusiones:

. El estudio no identifica relaciones significativas entre puntuaciones del clima psicológico y el contexto y la estructura de las subunidades,

a pesar de que se encuentren diferencias en dichas puntuaciones. Según los autores, estos hallazgos se explican, parcialmente, en razón de que las influencias del contexto y la estructura en las percepciones del clima psicológico están mediatizadas por los procesos organizacionales de la unidad y del grupo, tales como el liderazgo, la comunicación, la interacción del -- grupo de trabajo y los mecanismos de recompensa. Además, el hecho de que - los factores del clima psicológico se entiendan como el procesamiento, la abstracción y estructuración psicológicas de percepciones más específicas y se les haya desligado del contexto y de la estructura, sugiere que la influencia de estos factores -contexto y estructura- en el clima psicológico es indirecta y no se puede esperar que sus relaciones sean mayores.

. Las variables de posición y los recursos individuales están más relacionados con el clima psicológico. Esto se explicaría, respecto de las primeras, en base a que las diferentes posiciones en la organización tengan diferentes experiencias organizacionales y diferentes climas psicológicos. Aunque respecto de los recursos individuales se puede decir que influyen para alcanzar una posición, los resultados, sin embargo, proporcionan sólo un apoyo limitado a estos presupuestos. Únicamente el factor "Desafío, importancia y variedad del puesto" se relaciona positivamente con diversas medidas del nivel jerárquico como: edad, formación, años de antigüedad, número de subordinados y autoestima.

. Los resultados tampoco apoyan la sugerencia de que las variables de posición cuentan con más varianza de las puntuaciones del clima - psicológico que los recursos individuales. La explicación puede estar, según los autores, en que los datos reflejan, en parte, las características de la muestra y en el hecho de que las variables de posición incorporan - las influencias situacionales e individuales -forma de selección y promoción y de formación-.

3.- Las puntuaciones agregadas como índices de predicción de las situaciones organizacionales.

Otro supuesto establecido por los autores para la construcción

de un instrumento de medida de las percepciones del ambiente de trabajo, responde a la necesidad de desarrollar criterios empíricos específicos - para valorar si los datos o puntuaciones agregados de las percepciones, cuando éstos se utilizan para hacer inferencias sobre las organizaciones o el subsistema, describen de forma significativa dichas condiciones reales del ambiente de trabajo.

Esto supone que, para utilizar las puntuaciones agregadas de las percepciones con el fin de hacer inferencias sobre las condiciones - situacionales, es necesario conseguir una correspondencia entre las situaciones y las percepciones.

Según los autores, esta correspondencia se puede lograr desarrollando los medios empíricos precisos para valorarla, para lo que se necesita: 1) Una comprensión del fundamento racional de la adicción de las puntuaciones y 2) Un conocimiento de los factores conceptuales, empíricos y metodológicos que limitan la correspondencia.

1) La defensa de la adicción de las puntuaciones de la percepción del ambiente tiene tres fundamentos básicos:

- a) Las puntuaciones del clima psicológico describen las situaciones percibidas.
- b) Los individuos expuestos al mismo conjunto de situaciones describen esas situaciones de manera semejante.
- c) La suma de las percepciones acentuará las semejanzas perceptuales y minimizará las diferencias.

"Basado en este razonamiento se presupone, generalmente, que el acuerdo demostrado empíricamente entre diferentes perceptores, implica que tales perceptores han experimentado unas condiciones situacionales comunes" (p. 206).

2) Dado que ciertos factores -diferencias en la posición, la tecnología, el tipo de puesto, las diferencias individuales, etc.- limitan la correspondencia entre las percepciones y las situaciones de los individuos, es necesario demostrar empíricamente que la adicción está justificada a un nivel determinado de la organización.

Los criterios potenciales para justificarla consistirían en que se demuestre que:

- a. Las diferencias de las percepciones medias o agregadas son significativas entre las distintas unidades de la Organización.
- b. Existe fiabilidad o acuerdo entre las percepciones de los sujetos.
- c. Se dan características homogéneas de las situaciones -semejanza del contexto, de la estructura, del tipo de trabajo-.
- d. Se producen relaciones significativas entre las puntuaciones agregadas y diversos criterios de la Organización de la subunidad o de los individuos.

Las limitaciones metodológicas inherentes a cada uno de estos procedimientos hacen recomendable que la determinación de si la agregación es adecuada se apoye en más de uno de estos criterios.

Los resultados de los análisis realizados por los autores con la muestra de la población de la marina americana, indican que la utilización de las puntuaciones medias de las medidas del clima psicológico no es apropiada para hacer inferencias sobre la situación de los departamentos y de los barcos en razón de que los índices de correlación entre sujetos es muy bajo y, asimismo, de que se producen sustantivas diferencias entre las divisiones que componen los departamentos y los barcos respecto al tipo de trabajo realizado, la tecnología utilizada y las personas que lo componen.

Sin embargo, parece que las puntuaciones medias tienen una cierta justificación a nivel de las divisiones o unidades, ya que los índices de correlación son mayores que los encontrados para los departamentos y los barcos y por la comprobación de que, divisiones con funciones y puestos de trabajo similares manifiestan un patrón sistemático de las puntuaciones medias que describe las condiciones en las que se hallaba ese tipo de división en toda la muestra. Más aún, los patrones mostraban diferencias significativas en muchas de las medidas del contexto, estructura y composición del personal y en los resultados.

ADAPTACIÓN DEL CUESTIONARIO DEL CLIMA PSICOLOGICO

En la adaptación realizada del Cuestionario del Clima Psicológico, de Jones y James hemos utilizado los siguientes criterios:

. Analizar los datos recogidos, según las 35 variables señaladas por los autores, utilizando los seis factores establecidos por el análisis realizado por dicho autores.

. Construir un cuestionario que pudiera adaptarse a la población que lo iba a cumplimentar, teniendo en cuenta la heterogeneidad de la misma, respecto de su procedencia de empresas o instituciones en las que trabajara.

Teniendo en cuenta estos dos criterios, las diferencias específicas respecto del cuestionario original se refieren al número de ítems y a la recogida de las respuestas.

En cuanto al número de ítems, el cuestionario se compone de 67 ítems, sobre la base de las 35 variables, a diferencia del original, que se componía de 145.

La razón fundamental de esta reducción ha sido que la muestra de la población se componía de sujetos de organizaciones heterogéneas -casi tan distintas como sujetos había-, a diferencia de la población utilizada por Jones y James, que provenía de tres organizaciones diferentes -Marina, Centros de Salud y Bomberos-. Esta heterogeneidad ha influido, de forma primordial, en presentar estímulos no excesivamente específicos de cada variable, para que todos pudieran reconocer -en cada una de sus organizaciones- dichos estímulos.

Por ejemplo, respecto al feedback del puesto de trabajo había que tener en cuenta que todos reconocieran, en los ítems que se refieren a esta variable, situaciones particulares; pero que, al tiempo,

fueran comunes a todos los sujetos.

Reconocemos, por supuesto, que la reducción del número de ítems disminuye la capacidad discriminativa del cuestionario.

Respecto a la recogida de datos, hemos utilizado una escala de seis posibles puntuaciones; que consideramos es la más apropiada para el análisis de las respuestas.

A diferencia de la forma utilizada por los autores -presentar, según los casos, tres o cinco opciones graduadas para cada respuesta- nuestra escala de seis opciones describe, sistemáticamente, el máximo y el mínimo de la situación sobre la que se pide la respuesta, lo cual pensamos cooperará a que el sujeto clarifique el ítem sobre el que se le pregunta y los límites del mismo.

La utilización de un número par en lugar de un número impar de opciones hemos pensado evita una puntuación neutra -punto medio- y puede alinearse con el tipo de respuesta de verdadero-falso. Además, el hecho de tener seis opciones supone que el sujeto pueda establecer mejor la discriminación que hace del clima psicológico, lo cual es importante para medir el posible cambio realizado en el sujeto.

Hemos estudiado la fiabilidad del cuestionario adaptado, utilizando una población de 40 individuos, de características similares a las de los sujetos de estudio y aplicando la prueba del test-retest con un intervalo de tiempo de una semana. El coeficiente de fiabilidad es $r=.94086$.

CUESTIONARIO DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION.

El Cuestionario de la Estructura de la Organización (C.E.O.) es una medida de las características contextuales y estructurales de la organización y de las subunidades.

Hemos construido este Cuestionario siguiendo los fundamentos teóricos y empíricos elaborados por Jones y James (1979) sobre las variables situacionales de la Organización.

Estos autores, continuando la línea de investigación teórica y empírica sobre las variables estructurales de la Organización, establecen las siguientes medidas de las variables situacionales de la misma:

Un primer tipo de medidas situacionales corresponde a las variables estructurales de la Organización y serían de dos clases:

a) Las que se refieren a los aspectos anatómicos de la Organización y comprenderían: el tamaño de la Organización o del departamento, la especialización de la misma, el perfil jerárquico y la amplitud de control.

b) Las que se refieren a los aspectos operacionales de la Organización y que se agruparían en estas cuatro categorías:

- 1.- La formalización de la estructura del puesto de trabajo
- 2.- La normalización o estandarización de las actividades.
- 3.- La interdependencia entre los departamentos o subunidades
- 4.- La centralización de la toma de decisiones.

Otro tipo de medidas situacionales de la Organización o el departamento corresponderían a las variables del contexto. Estas variables son: - la tecnología, los objetivos de la Organización y la disponibilidad de recursos.

Por la variable "tecnología" se trata de medir la complejidad y rutina de la Organización. Por la variable "objetivos" se trata de determinar si la Organización pone el énfasis en la moral de los empleados o, por el contrario, en que se sigan las reglas y procedimientos establecidos. Y, finalmen

te la variable "disponibilidad de recursos" se refiere a los recursos de -- equipamiento, suministros de material, de maquinaria y de personal de que dispone el departamento o unidad.

Fundamento teórico y empírico de las variables situacionales.

Prácticamente todas las medidas recogidas por Jones y James --- (1979) tienen su fundamento en la teoría e investigación empírica realizada sobre la estructura organizacional.

Las medidas de la estructura anatómica, "el tamaño de la Organización", "el perfil jerárquico" y "la amplitud de control" están en el origen de los primeros estudios sobre estructura de la Organización -Urwick, -- 1947; Worthy, 1950; Entwistle y Walton, 1961; Porter y Lawler, 1965--.

La variable "especialización" fue utilizada por Pugh et al. (1963) para medir el grado de división de roles especializados.

Respecto a las variables operativas de la estructura los autores recurrieron a entrevistas y a los trabajos de Inkson et al. 1970; James y Jones, 1976 y Pugh et al. 1963, para construir un cuestionario de 21 ítems, -- que factorizaron, con un valor específico de $>.1$, los siguientes componentes o factores:

- a. Centralización General de la Toma de Decisiones
- b. Normalización de Procedimientos.
- c. Interdependencia con otros departamentos.
- d. Formalización de la Estructura del Rol.
- e. Centralización de la Asignación y Programación del Trabajo.
- f. Formalización de la Comunicación.
- g. Normalización de los Gastos del Presupuesto

De estos siete componentes, los autores sólo utilizan cinco prescindiendo, por tanto, del factor Formalización de la Comunicación y del factor Normalización de los Gastos del Presupuesto, en base a que la consistencia interna de estos dos factores era baja.

Por lo que se refiere a las medidas del contexto, la variable que tiene fundamentos históricos sólidos es "la tecnología" que, a partir de Woodward (1965), ha sido frecuentemente estudiada -Hage y Aiken, 1969; Mohr, 1971; Perrow, 1967; Pugh, Hickson et al., 1969- (Cfr. Jones y James 1979).

Aplicación de las variables situacionales.

Para la utilización de las medidas situacionales se ha desarrollado un Cuestionario que se compone de dos partes (Anexo III-2).

Una primera parte comprende las medidas estructurales anatómicas de la organización en la que se pide al jefe del departamento o unidad que indique el número de personas que componen el departamento o división; el número de puestos diferentes, de categorías, de jefes, de mandos intermedios y el de subordinados.

La segunda parte es un Cuestionario de 35 ítems, con una escala de respuestas de uno a seis, en cuyo extremo están indicados el máximo y el mínimo del aspecto que se quiere medir.

De estos 35 ítems, 20 corresponden a las cuatro categorías de las medidas estructurales operativas, 2 a la tecnología, 7 a los objetivos y 6 a la disponibilidad de recursos.

Siguiendo a los autores hemos establecido las variables de esta forma:

Las variables estructurales anatómicas se han determinado mediante las cinco preguntas numéricas. Las tres primeras corresponden al "tamaño", la "especialización" y el "perfil jerárquico" y la relación entre la cuarta y la quinta pregunta nos proporciona la medida de la amplitud del control.

Las variables estructurales operativas se han establecido según cuatro factores de los siete determinados por los autores.

Hemos desechado los factores "Normalización de los Gastos", -

"Formalización de la Comunicación" y "Asignación y Programación del Trabajo" apoyados en la baja consistencia interna de dichos factores (Jones y James, 1979, p. 215).

Respecto a las variables del contexto, los objetivos tienen dos medidas: una que corresponde a la importancia que da la organización o el departamento a la moral de los empleados y la otra, la que se da a los procedimientos regulados y normalizados.

Una relación de las variables estructurales operativas y de las del contexto, con sus correspondientes ítems del Cuestionario, se ofrecen a continuación:

A.- Variables Estructurales Operativas

- Formalización de la Estructura del rol..... Items: 1,9,15,22
- Normalización de Procedimientos Items: 4,12,25,29,32
- Centralización de la Toma de Decisiones Items: 2,6,8,11,14,19,26,30
- Interdependencia Items: 10,16,33

B.- Variables del Contexto

- Tecnología Items: 18,24
- Objetivos:
 - a. Moral de los Empleados ... Items: 3,20,31,34
 - b. Procedimientos normalizados Items: 7,23,28
- Disponibilidad de recursos ... Items: 5,13,17,21,27,35

INSTRUMENTOS PARA LA DETERMINACION DE LOS FACTORES INDIVIDUALES.

Para determinar los factores individuales de los sujetos de la muestra hemos recurrido a instrumentos clásicos, en cuanto a su utilización frecuente y a su solidez teórica y empírica, como son el Cuestionario de -- Personalidad de Eysenck (EPI), el Cuestionario de motivación y Ansiedad de Ejecución (MAE) y el Cuestionario de Rigidez (R-II) (Cfr. Pelechano, 1975a).

Aunque aquí indicaremos, sólo brevemente, los factores que se -- han utilizado para cada uno de dichos instrumentos y su importancia para -- nuestro estudio, para una explicación pormenorizada de los mismos remitimos a los textos que, de forma adecuada, presentan su construcción o adaptación --Eysenck y Eysenck, 1973; Pelechano, 1975--.

A.- El Cuestionario de Personalidad, de Eysenck (EPI).

Se trata de un test diseñado originalmente por Eysenck y Eysenck (1974), para evaluar dos dimensiones básicas de la personalidad. Estas di-- mensiones son dos factores ortogonaes y bipolares de la personalidad, que se refieren a:

Neuroticismo-Estabilidad (N) es el primero, que está relaciona-- do con la reacción emocional general del sujeto, su disposición y tendencia a la depresión neurótica bajo los efectos del stress. Las puntuaciones al-- tas en N indican labilidad emocional e hiperactividad, las puntuaciones ba-- jas señalan mayor estabilidad emocional.

El segundo factor, Extraversión-Introversión (E), está relacio-- nado con las tendencias impulsivas y sociales del sujeto. Las puntuaciones altas en E indican tendencia del sujeto a ser expansivo, impulsivo y no-in-- hibido, las puntuaciones bajas señalan una mayor introversión, propia de per-- sonas tranquilas y retraídas.

Un tercer factor, Sinceridad (S), es una adaptación al EPI de la variable "L" del MMPI -Minnesota Multiphasic Personality Inventory- que, se-- gún diversos estudios, se ha observado que es fiable, válido y útil para --

identificar a aquéllos sujetos que tienden a responder en un sentido "deseable" y que, en la adaptación española, se ha cambiado su dirección, orientándola hacia el factor sinceridad. En las formas A y B del Cuestionario, las puntuaciones de menos de 3 ó 4 puntos en el factor S señalan que se ha producido una dirección "deseable" y que, por tanto, habría que considerar con escepticismo las puntuaciones obtenidas en los otros dos factores.

B.- El Cuestionario de Motivación y Ansiedad de Ejecución (MAE).

Este Cuestionario, elaborado por V. Pelechano (1975), aísla factores relevantes para comprender determinados procesos de rendimiento ante tareas concretas con las que se enfrenta el sujeto. Estos factores lo son de Motivación y de Ansiedad de Ejecución.

Los factores de Motivación de Ejecución son cuatro:

1º Tendencia a la sobrecarga de trabajo (M 1)

Las personas que puntúan alto en este factor suelen rendir mejor en su trabajo que las que puntúan bajo.

2º Indiferencia Laboral y Separación entre el Mundo Privado y el Laboral (M 2).

Este factor refleja cierta indiferencia hacia el mundo laboral, así como una separación entre éste y el mundo privado. Si se trata de personas con cociente intelectual bajo, significa poco interés por las cosas que se están haciendo; si de personas con cociente intelectual alto, este factor favorece la creatividad.

3º Autoexigencia Laboral (M 3).

Este factor refleja una tendencia a superarse en el trabajo constantemente y a evaluar positivamente el mundo laboral. Correlaciona positivamente con el rendimiento en una serie de tareas muy diversas.

4º Motivación positiva hacia la acción; ambición positiva (M 4).

Este factor recoge aspectos importantes de la Escuela de la Motivación de Ejecución. Las personas que puntúan alto en este factor suelen poseer buenos rendimientos en el mundo laboral.

Los factores de Ansiedad de Ejecución son:

1º Ansiedad Inhibidora del Rendimiento (A 1).

Este factor recoge una serie de aspectos situacionales, que llevan consigo una reacción negativa, perturbadora ante una situación de stress. Se trata más de un estado de ansiedad que de un rasgo de ansiedad.

2º Ansiedad facilitadora del Rendimiento (A 2).

Este factor aísla aspectos que son facilitadores de la Acción, con respuesta positiva al stress psicológico. Personas con puntuaciones altas en A 2 suelen obtener buenos rendimientos en las situaciones laborales que exigen una dinámica y rapidez mayores que las exigidas en situaciones normales

Motivación Positiva (M1 + M3 + M4).

Puesto que el Cuestionario, de los cuatro factores motivacionales que aísla, tres de ellos son favorecedores del rendimiento y que presentan pautas correlacionales entre sí, existe la alternativa, a juicio del autor (Pelechano, 1975, p. 54), de dar una puntuación que englobe estos tres factores bajo la etiqueta de Motivación Positiva. Esto favorece la estabilidad de la medida; pero también aumenta su inespecificidad.

C.- El Cuestionario de Rigidez (R II).

Este Cuestionario, adaptado por Pelechano del R III, de Fisch

(Brenghman, 1969), está formado, en su versión española definitiva, por dos factores:

- R-1 - Factor de principalismo social o rigidez de principios.
- R-2 - Factor de rigidez laboral, valoración excesiva del trabajo y autovaloración del propio rendimiento.

Relevancia de dichas medidas individuales de la personalidad para nuestro estudio.

Los factores que acabamos de describir son dimensiones básicas de la personalidad y de motivación del sujeto que nos van a servir para: 1) Mostrar las semejanzas y diferencias de nuestra población y 2) Establecer grupos diferenciados para el análisis correlacional de nuestro estudio.

Dado que los factores de Motivación y Ansiedad de Ejecución y de Rigidez Laboral están relacionados directamente con el trabajo, -- creemos que es grande su importancia para explicar las interacciones de estos factores con la actitud participativa y la percepción del clima psicológico del lugar de trabajo del sujeto.

En cuanto a los factores del EPI (forma A), nosotros hacemos uso de los tres (NES) para la fase descriptiva de nuestro estudio - y, sólo los dos primeros (N y E), para la explicativa.

En cuanto al MAE, agruparemos sus factores motivacionales - en dos, formando el componente Motivación Positiva con los factores M1, M3 y M4. y el componente Motivación Perturbadora con el factor M2.

LOS SUJETOS DE ESTUDIO

1.- Composición de la población.

La población se compone de 124 sujetos del total de estudiantes de Psicología de la Universidad de Madrid, que tienen como característica común estar realizando un trabajo remunerado en una Organización (Institución, Empresa, etc.), durante la Investigación. Esta característica común se ha establecido por razón de que para la comprobación de la hipótesis sobre percepción del clima psicológico organizacional, se necesitaban sujetos que estuvieran viviendo dicho clima.

De esta población, 40 sujetos componen el grupo experimental, 44 el grupo de control con tratamiento (Con.1)⁽⁵⁾ y 40 el grupo de control sin tratamiento (Con.2).

Los dos grupos con tratamiento (Ex. y Con.1) son agregados, - compuestos por subgrupos de 7 a 12 personas, que fueron aleatoriamente asignadas a los subgrupos y a los tratamientos.

La formación de estos subgrupos está motivada por la Intervención OD., cuyos teóricos y profesionales aconsejan que la misma se aplique en grupos no superiores en número a 12 personas.

De esta forma, el agregado experimental lo componen cuatro subgrupos distribuidos así:

Subgrupo 1: N = 12	Subgrupo 3: N = 11
Subgrupo 2: N = 10	Subgrupo 4: N = 7

El agregado de control con tratamiento, lo componen cinco subgrupos distribuidos de la siguiente forma:

Subgrupo 5: N = 10	Subgrupo 7: N = 8
Subgrupo 6: N = 7	Subgrupo 8: N = 8

Subgrupo 9: N = 11

2.- Medición de las variables.

Los grupos con tratamiento pasaron las medidas de las variables individuales y posicionales al principio del periodo de tratamiento y las medidas de las variables dependientes al principio e inmediata mente después del periodo de tratamiento.

Durante el periodo de tratamiento, estos agregados trajeron, cumplimentadas por sus jefes directos, las medidas de la variables situacionales de la organización (Cuestionario C.E.O.).

El grupo sin tratamiento cumplimentó las medidas de las variables dependientes individuales, posicionales y situacionales, de la misma forma que los agregados con tratamiento; pero no se les pasó a - sus jefes directos la medida de las variables situacionales de la organización.

EL TRATAMIENTO.

El periodo de tratamiento fue de sesiones de tres horas, a lo largo de cuatro días consecutivos.

El tratamiento, como ya se ha indicado, ha consistido en aplicar a los subgrupos dos modelos de Intervención para el Aprendizaje de la Comunicación Interpersonal claramente diferenciados el uno del otro, como veremos a continuación.

El Modelo de Intervención OD. se ha aplicado al agregado experimental (Ex.) y el modelo de Aprendizaje Observacional por Imitación al agregado de control (Con.1)(5)

Veamos, a continuación, cada uno de estos modelos y su forma específica de aplicación.

LA INTERVENCION SEGUN EL MODELO DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACION

La Intervención llevada a cabo con el grupo experimental trata de que se den las características básicas de toda Intervención OD., tal como se ha presentado en el capítulo "Intervención OD."

A continuación vamos a examinar estas características básicas de la Intervención OD, presentando su contenido, su modelo teórico, las técnicas utilizadas, el rol del consultor y, finalizando, con la descripción longitudinal de una sesión.

Ante todo, queremos indicar que la técnica de Intervención OD. ha sido diseñada en su totalidad para esta ocasión, tratando de adaptar a nuestra situación particular, una serie de técnicas utilizadas en OD.

Por lo tanto, esta Intervención no es una réplica de ninguna de las Técnicas de Intervención presentadas en la primera parte de este trabajo.

1.- EL CONTENIDO.

El Contenido de la Intervención OD. es sobre la Comunicación Interpersonal. Este contenido se presenta a los participantes, explicándoles un modelo de Comunicación Interpersonal, los elementos del mismo y sus funciones, así como los elementos que afectan a su buen funcionamiento. También se ofrece a los participantes dos técnicas que se juzgan básicas para mejorar la Comunicación Interpersonal: la escucha activa y la utilización del Feedback.

Por lo que respecta al modelo del proceso de Comunicación Interpersonal, se presenta un modelo de proceso cibernético de comunicación y se define y explica el mismo desde el punto de vista pragmático, esto es, la eficacia del modelo para conseguir su objetivo: "que el emisor y el receptor tengan una información común sobre un objeto o un acontecimiento".

Los elementos que componen el modelo -el emisor, la codificación, el canal, la descodificación, el receptor, el mensaje y el feedback- se explicitan por la función que realizan, sus características y sus componentes.

Finalmente, se introduce el concepto de "ruidos" del sistema de comunicación para explicar los factores que afectan o reducen la fidelidad del mensaje. Se pone especial énfasis en los factores que afectan a la codificación y descodificación del mensaje, relacionados con las actitudes, valores y creencias del emisor y receptor, esto es, sus actitudes y su sistema socio-cultural.

La presentación del modelo y de los factores que afectan a la fidelidad del mensaje va a servir de base para presentar, a su vez, dos técnicas cuya utilización, en las condiciones adecuadas, corrige la incidencia de los factores o "ruidos" en el sistema o defiende la fidelidad del mensaje. Estas técnicas son: La Escucha Activa y la Utilización del feedback.

La Escucha Activa tiene su fundamento en la Terapia Centrada en el Cliente, de C. Rogers (1951) y se entiende como un proceso intelectual y emocional, que integra los datos físicos, intelectuales y emocionales para conseguir su significado y comprensión.

De la Escucha Activa se presentan: sus principios, el proceso a seguir, los posibles beneficios de su utilización y, asimismo, los peligros de su mala utilización.

La técnica de dar y recibir Feedback se presenta en dos fases diferenciadas: La primera ofrece la definición de feedback, su importancia en el aprendizaje, las actitudes ante el mismo y la forma de darlo y recibirlo para que sea eficaz.

En la utilización del Feedback conviene destacar que esta técnica está unida a la anterior, en cuanto que las actitudes necesarias para recibir el feedback son comunes a las actitudes de la escucha activa.

Una segunda fase es la presentación de las condiciones de utilización del feedback para que sea eficaz, contrapuestas a las condiciones que hacen que el feedback sea ineficaz e incluso perjudicial, para terminar señalando las características básicas que debe tener todo feedback para que sea eficaz.

En resumen, El Contenido de la Intervención se centra en la Comunicación Interpersonal, presentando un modelo cibernético de la misma y sus elementos, así como los factores que afectan a la fidelidad del mensaje, para terminar ofreciendo dos técnicas: La Escucha Activa y la Utilización del Feedback, de las cuales se va a realizar el aprendizaje experiencial.

2.- EL MODELO OD. EN LA INTERVENCION SOBRE LA COMUNICACION INTERPERSONAL (C.I.

a) El modelo de Investigación de la Acción en la Intervención OD.

Ya se ha explicado, en la Parte Teórica, que el modelo subyacente en OD. es el de la Investigación de la Acción, así como sus elementos básicos y cíclicos: Objetivo-> Plan de Acción-> Acción-> Diagnóstico de los resultados de la Acción.

Este modelo de Investigación de la Acción se encuentra actuando en las más importantes etapas de la Intervención, como son las técnicas utilizadas durante la misma:

- El objetivo de todas las técnicas es el aprendizaje de la Escucha Activa y de la Utilización del Feedback.
- El plan de acción está en el proceso del diseño de dichas técnicas que, para los ejercicios estructurados es diferente que para los no estructurados.
- La Acción es la interacción que cada técnica estimula entre los sujetos.
- El Diagnóstico y la Recogida de Datos es el análisis que se realiza, por los miembros, al final de cada técnica.

b) El modelo del proceso OD. en la Intervención.

El modelo del proceso OD., que se ha presentado en la Parte Teórica ha sido aplicado en el diseño de la Intervención, en los siguientes términos:

1º) Diagnóstico de la Comunicación Interpersonal.

Dicho diagnóstico se ha realizado a través de los siguientes pasos:

- a. Los sujetos han cumplimentado y corregido, al comienzo de la Intervención, un cuestionario standard sobre la comunicación interpersonal, a través del cual han podido comparar sus puntuaciones con un baremo o escala que se les adjuntaba. Este baremo constaba de cinco factores, que influyen en la comunicación: Concepto del Yo, la Escucha, la Claridad de Expresión, la Agresividad, la Actitud de Apertura hacia los demás. Estos factores son todos ellos condicionantes o "ruidos" que intervienen en el proceso de comunicación.
- b. En cuanto a la recogida de datos sobre la Comunicación Interpersonal la entendemos, en este caso, como el proceso informal por el cual el sujeto aprende algo nuevo sobre su comportamiento social. Esta recogida de información se realiza a lo largo de la Intervención, por medio de la participación en los procesos de interacción, por el análisis de dichos procesos y por el feedback que recibe del resto de los miembros sobre su comportamiento en el grupo.
- c. Después de cumplimentar y corregir un modelo paralelo del Cuestionario de Comunicación Interpersonal y para realizar el análisis de los datos, los participantes son estimulados a comparar los resultados de los dos cuestionarios de Comunicación Interpersonal, a determinar sus tendencias en la comunicación, a utilizar en el análisis las aportaciones recibidas por el feedback, a establecer conexiones con posibles problemas de comunicación de la vida real, y a especificar problemas que se presentan al sujeto y que estén directamente relacionados con el estilo de Comunicación Interpersonal.

2º) Establecimiento de Objetivos y plan de Acción.

Utilizando el modelo de K.Lewin de análisis de campo de fuerzas, se pro

pone a los participantes que establezcan un objetivo a conseguir sobre la comunicación interpersonal y, sirviéndose de dicho modelo, un plan de Acción para conseguir dicho objetivo.

Los siguientes pasos del modelo del proceso OD. no se pueden realizar debido a las circunstancias de la Intervención.

39) Técnicas OD. en la Intervención sobre comunicación interpersonal

Entendemos por técnicas todo tipo de medios utilizados durante la intervención, con el fin de estimular la manifestación de conductas, su análisis y su comprensión.

Características psicológicas de las técnicas.

Las técnicas utilizadas en la Intervención OD. tratan de -- cumplir una serie de características psicológicas, que las hacen aptas para realizar su función.

Una de las características es la de facilitar la implicación del sujeto, puesto que la mayoría de estas actividades son juegos que - incitan a la curiosidad o dramatización, que estimulan un determinado - riesgo o reto en el sujeto.

Otra característica es su seguridad, que se basa en que, en algunas de estas actividades -resultado de los cuestionarios, plan de acción- el sujeto no expone o descubre su intimidad si no lo desea; en otras -dramatizaciones-, aunque el sujeto se proyecte en ellas, la proyección queda, sin embargo, diluida en lo simulado y estructurado de la situación. En otras actividades -análisis de la interacción y utilización del feedback-, en el caso de que se produjeran manifestaciones que pudieran atentar a la seguridad o intimidad de los sujetos, se cuenta - con la presencia del monitor, cuya actitud es de ayudar a los participantes a resolver adecuadamente los problemas que surjan en tales manifestaciones.

Finalmente, las técnicas utilizadas obligan a que el sujeto participe o a que lo haga en un sentido concreto, lo cual da lugar a -

que se manifieste de forma más real y, por lo tanto, da más posibilidades de conocerse y ser conocido mejor.

Hacemos, a continuación, una clasificación y descripción - de las técnicas utilizadas en la Intervención, según el grado y estructuración de las mismas.

A) Técnicas no estructuradas

Entendemos por técnicas no estructuradas las formas de Intervención de las que el participante no necesita una explicación específica o escrita de su aplicación para que esta técnica pueda ser utilizada en el grupo.

Las técnicas no estructuradas, aplicadas en la Intervención son: La creación del clima y el análisis interpersonal y grupal.

. La creación del clima. - Que consiste en la presentación de los miembros al comienzo de la Intervención, pidiéndoles - que expresen sus objetivos y expectativas, previa la presentación - del monitor y la petición, a lo largo de la Intervención, de que expresen sus sentimientos sobre situaciones y conductas concretas, De esta forma se crea un clima de confianza y seguridad.

. Análisis interpersonal y grupal. - El grupo se ha utilizado como instrumento de análisis de la interacción de los participantes en las técnicas estructuradas y como objeto de análisis del comportamiento de sus miembros a niveles grupal e individual. En el primero de los casos, todos los ejercicios de papel y lápiz y todas las dramatizaciones concluían con un análisis de los componentes del grupo acerca de las conductas manifestadas en la interacción dramática, de la expresión de los sentimientos y de las percepciones de los participantes y observadores, estimulados por el impacto causado por las conductas.

En otras ocasiones, este análisis se extendía al grupo mismo, como objeto de reflexión, tratando de determinar la estructu

ra de las relaciones grupales y el grado de participación de los -- miembros, los desacuerdos en la percepción de las conductas y la ex presión de los sentimientos.

Se ha utilizado con frecuencia el análisis de la interac ción de cada uno de los miembros, tanto en las dramatizaciones como en el grupo, para estimular y facilitar en los miembros el transfer, de conductas manifestadas en el "aquí y ahora", a conductas fuera - del grupo.

B) Técnicas estructuradas

Por técnicas estructuradas entendemos aquéllas que, para ser utiliza das, necesitan de un soporte escrito o de un a información específi ca sobre la forma en que se han de aplicar.

Se ha empleado este tipo de técnicas para: el diagnóístico, el estable cimiento de objetivos y plan de acción, la interacción dramática, la recogida de la información, el feedback y la evaluación.

. El Diagnóstico.-- Para el diagnóstico se ha utilizado - un Cuestionario de Comunicación Interpersonal, compuesto de 40 propo siciones, cuyo grado de aceptación o rechazo es reseñado por el suje to en una escala de 1 a 5, que figura al pie de cada afirmación.

Una vez cumplimentado el Cuestionario, el sujeto recibe una hoja de corrección del mismo y un baremo de puntuaciones. Con la hoja de corrección se determinan las puntuaciones conseguidas por el sujeto en los cinco factores que influyen en la Comunicación Inter-- personal: Concepto del Yo, Escuchar, Claridad de Expresión, Agresivi dad y Apertura a los demás.

Dicho baremo se compone de las puntuaciones más signifi cativas -máximas y mínimas- de cada factor del Cuestionario, así co mo la explicación sucinta de dichas puntuaciones, necesaria para la comprensión e incidencia de cada factor en la Comunicación Interper sonal.

La utilización del Cuestionario de Comunicación Interpersonal va seguida de una explicación del monitor sobre su valor diagnóstico relativo y su potencialidad para estimular la reflexión personal sobre los factores que controla, como medio de ayuda para la mejor comprensión de la propia conducta y de la de los demás.

. Establecimiento de Objetivos y Plan de Acción.- Esta técnicas se compone de tres partes, claramente diferenciadas.

La primera tiene como finalidad el establecimiento de un objetivo. El sujeto trata de determinar, partiendo del análisis de los datos de los dos cuestionarios de Comunicación Interpersonal y del de la información recogida a lo largo de las interacciones de los ejercicios realizados y del de feedback recibido, los posibles problemas de su comunicación interpersonal, pidiéndosele a su vez, que establezca un objetivo concreto sobre su comunicación que sea realista y posible de conseguir.

La segunda parte tiene como objetivo determinar cuáles son las fuerzas de más importancia entre las coercitivas y las de apoyo, que inciden en el objetivo establecido en la primera parte. Para la determinación de dichas fuerzas se le propone al sujeto la realización de una "cascada de ideas" -brain-storming- sobre dichas fuerzas así como un análisis de cada una de ellas, seleccionando - las que el considere actúan de forma más rotunda en la situación de cambio, a fin de conseguir su objetivo: el de la comunicación interpersonal.

La tercera parte, que comienza una vez establecidas las principales fuerzas coercitivas y de apoyo, y que culmina con un plan de Acción específico.

En esta tercera parte, el sujeto trata de determina las posibles acciones que van a reducir o hacer desaparecer la inciden-

cia de las fuerzas coactivas y las acciones que van a favorecer - las fuerzas de apoyo establecidas anteriormente. Para realizar es to, se indica al sujeto que utilice, en primer lugar, un "brain--storming" de acciones posibles respecto a las fuerzas coercitivas y las de apoyo y que seleccione las que juzgue más eficaces, realizables y económicas.

Establecidas las acciones se propone al sujeto que determine un plan de actuación, en el que se indique el orden de prioridad de dichas acciones, cuándo se va a poner cada una de ellas - en práctica y los medios de que dispone para realizarlas.

. La Interacción dramática.- Los ejercicios de dramatización tienen como finalidad implicar a los sujetos en una acción específica con objeto de que expliciten conductas cuya forma de expresión, no su contenido, va a ser, posteriormente, objeto de análisis.

La dramatización, a diferencia del role-playing, es -- una situación estructurada, en la que el actor conoce el contenido y las pautas de actuación. Lo único que el actor aporta a la dramatización es la interpretación personal de las pautas recibidas y - su propia reacción a la interpretación que los otros actores hacen de las pautas de actuación que, a su vez, han recibido.

La estructura de la dramatización está compuesta de una situación común -situación conflictiva generalmente- para todos los actores, quienes reciben una descripción de la misma y de la situación específica de cada uno de los actores para la que se le indican las pautas de actuación particular, desconocida para el resto de los actores y observadores; pero que son las que van a guiar a cada sujeto a lo largo de la dramatización.

En tanto que las pautas de la situación específica no - se manifiesten al resto de los miembros y observadores, se puede re

petir la dramatización con nuevos actores, repetición que sirve a los sujetos participantes o no en las dramatizaciones para comparar las conductas manifestadas por diferentes personajes jugando el mismo rol.

Se han utilizado los ejercicios de dramatización para sensibilizar a los participantes en los problemas de comunicación y también para el aprendizaje de las técnicas de Escucha Activa y de Utilización del Feedback.

. La recogida de Datos..- Nos referimos con este nombre a los instrumentos utilizados en la observación de las dramatizaciones, cuya finalidad es doble: facilitar la observación de las situaciones a los observadores y ayudarles a dar feedback, de dichas situaciones a los participantes.

El problema de la observación de grupos reside fundamentalmente en la cantidad de variables a observar y en la realización de un registro fiable de las conductas observadas. Para solucionar, en parte, estos problemas se facilitaba al observador una hoja de registro de un número de variables muy limitado, adecuada a la finalidad del ejercicio.

En los ejercicios de Escucha Activa, por ejemplo, las variables se limitan a los cinco factores que inciden en la Comunicación Interpersonal y su registro a controlar el número de veces que estos factores aparecen durante las dramatizaciones de los sujetos. La observación de dichas conductas se hace por uno o varios observadores para un actor, no por todos los observadores a todos los participantes, con el fin de facilitar el registro y de dar mayor validez a lo observado.

En los ejercicios de aprendizaje para la Utilización del Feedback, el registro se limita a la observación de un sólo tipo de conducta por observador, para el conjunto de los participantes.

Por otra parte, hemos considerado que este registro limitado de las conductas no impide a los observadores percibir el funcionamiento global del grupo y comprender las conductas específicas en su contexto global al mismo tiempo.

. El Feedback.- La utilización del Feedback, como técnica estructurada, se ha realizado a través de los observadores.

A diferencia de los grupos de Formación a la Sensibilidad, en que el monitor ayuda a sus miembros a reflexionar sobre el feedback espontáneo que se manifiesta en el grupo, examinando el tipo de feedback producido y las consecuencias de su utilización, en este tipo de intervenciones estructuradas, en las que se pretende un aprendizaje para la utilización del Feedback, se parte del aprendizaje cognitivo del modelo para pasar a una experimentación del mismo sobre la realidad y, a continuación, comprobar si su utilización práctica se ajusta al modelo.

Para proceder de esta forma se han utilizado ejercicios de "estructura de pecera" -un grupo interior que actúa y un grupo exterior que observa- que facilitan la observación. En este tipo de ejercicios, los observadores proporcionan el feedback a los participantes; pero son éstos los que juzgan el feedback proporcionado por los primeros, utilizando para ello el modelo teórico y su propia experiencia personal de haberlo recibido.

Este aprendizaje del feedback en situaciones estructuradas tiene su complemento en las situaciones no estructuradas, por la utilización de análisis de grupo, como ya hemos indicado anteriormente.

. La evaluación final.- Aunque esta técnica se utiliza sólo una vez en las intervenciones, se ha puesto no sólo para ser fiel al modelo OD. sino porque con ella el diseño de la Intervención expresa una actitud participativa manifiesta respecto del control -

de las acciones y sirve, al mismo tiempo, para que el monitor corrija los planes de acciones futuras.

La evaluación consiste en que el grupo, en ausencia del monitor, juzga globalmente la Intervención OD. sobre tres aspectos: el contenido, el desarrollo de la Intervención y la actuación del monitor. Se pide que la evaluación de cada uno de estos aspectos se realice en términos concretos y específicos, positivos y negativos y por escrito. Terminada la evaluación, un portavoz del grupo explica los resultados de la misma y el monitor establece un diálogo con todo el grupo, pidiendo más información sobre los aspectos indicados y no pasando por alto aquéllos que se refieren a su comportamiento.

Esta técnica tiene la finalidad de ayudar a los miembros en el aprendizaje de las actitudes participativas para el control de las acciones de grupo. La actitud del monitor estimula a los miembros la participación en la evaluación de la Intervención y la discusión con ellos de dicha evaluación es una forma experiencial de enseñar la conducta participativa.

4.- EL ROL DEL CONSULTOR

Un elemento básico de la Intervención OD. es el monitor. Para terminar de presentar los elementos de la Intervención vamos a ofrecer, brevemente, cuál ha sido la formación específica del Monitor para estas Intervenciones, su objetivo general, los objetivos operativos del consultor y las actitudes en las intervenciones y en los roles.

Los tres monitores utilizados en las Intervenciones OD. son profesionales en Psicología, con una formación específica en Técnicas de Grupo. Su experiencia en grupos estructurados y no estructurados les ha facilitado una rápida comprensión y adaptación a este Seminario de Comunicación Interpersonal, que se ha realizado por medio de una lectura previa del Seminario y una puesta a punto del conjunto del mismo. Se compone el Seminario de dos fo

lletos, uno en el que se presenta todo el desarrollo y contenido del Seminario y el otro con indicaciones específicas para el monitor.

Hay un objetivo general en la Intervención, que consiste en facilitar a los participantes el aprendizaje de las técnicas para mejorar la comunicación interpersonal y unos objetivos operativos, que han sido establecidos en los siguientes términos:

- . Transmitir claramente la información sobre las técnicas de Comunicación Interpersonal, por lo que se refiere al contenido.

- . Estimular y propiciar la participación en las actividades ofrecidas en la Intervención, en cuanto a los miembros se refiere.

- . Facilitar la interiorización de las técnicas de Escucha Activa y de Feedback, mediante la participación en las actividades, la observación y el análisis de las conductas y el intento de expresión de nuevas conductas, respecto del proceso de aprendizaje.

La actitud del monitor consiste en: facilitar el clima de participación, estando abierto a las necesidades de los miembros y estimulando la apertura mutua; crear un clima de seguridad, cuidando que la intimidad de las personas sea respetada y tratando de clarificar las situaciones conflictivas; estimular la investigación y el análisis de las conductas, basándose en los datos del "aquí y ahora".

5.- DESCRIPCION DE LA INTERVENCION OD. Y DESCRIPCION LONGITUDINAL DE UNA SESION.

A la Intervención OD. le hemos dado el nombre de Seminario de Aprendizaje de Técnicas para mejorar la Comunicación Interpersonal, al igual que a la Intervención con el modelo de Aprendizaje Observacional.

La realización de la Intervención OD. se ha distribuido a lo largo de cuatro días seguidos, en sesiones de tres horas diarias.

Las actividades del Seminario se han repartido de la siguiente forma:

1ª Sesión.- Presentación. Cuestionario de Diagnóstico de la Comunicación In-

terpersonal. Modelo Cibernético de la Comunicación. Ejercicios de sensibilización a los Problemas de la Comunicación.

2ª Sesión.- Técnicas para mejorar la Comunicación. Presentación de la Escucha Activa. Ejercicios estructurados sobre la Escucha Activa.

3ª Sesión.- La Utilización del Feedback. Ejercicios estructurados sobre la utilización del Feedback.

4ª Sesión.- Diagnóstico, Plan de Acción y Evaluación del Seminario.

La distribución de las actividades que acabamos de dar, no ha sido totalmente uniforme para todos los grupos, ya que unos grupos se detenían más en unos aspectos y otros en otros, con lo cual no ha sido posible ceñirse de forma inflexible a la distribución en todos los grupos.

A continuación vamos a describir el desarrollo longitudinal de una sesión.

Presentación teórica.

Al comenzar la sesión el monitor se interesa por el impacto producido en los participantes por la sesión anterior, con el fin de favorecer el clima de confianza y la apertura a la participación y comunicación. Seguidamente, se entrega a los participantes un esquema en el que se expone la utilización del Feedback que, inmediatamente después, presenta el monitor de forma detallada, con ayuda de gráficos y ejemplos, con el fin de que la comprensión de los conceptos sea clara (Anexo II).

En todo momento el monitor trata de dar un aire informal a la exposición, estimulando la intervención de los participantes y el clima de confianza.

Ejercicio para la Utilización del Feedback

A continuación el monitor propone este ejercicio a los participantes de la siguiente forma:

- . Explica claramente en qué consiste y la forma de realizarlo.
- . Organiza el ejercicio, para lo cual pide la formación de dos grupos, uno de participantes y otro de observadores, a los -

que se les distribuyen las instrucciones escritas correspondientes.

Luego, el grupo de participantes interviene en la Toma de Decisión, que tiene lugar en una situación límite, cuyo resultado afecta, en -- cierta manera, a los participantes, tanto a nivel individual como grupal, -- ya que el sentido de su decisión se manifestará a través de unas actitudes concretas frente a los hechos sociales, lo que dará una determinada imagen del grupo y de los participantes.

Estos hechos sociales pueden ser reales o hipotéticos; pero han de ser posibles. Cada participante recibe una información escrita sobre la situación de la que se trata de decidir (cfr. Anexo II).

El grupo de observadores recibe, asimismo, instrucciones sobre su tarea: a quién han de observar, lo que han de observar y la forma de hacer el registro de las observaciones que se les encomienden. (cfr. Anexo II)

Una vez organizado el ejercicio, el grupo de participantes comienza su tarea, para lo cual tienen un tiempo determinado -15 ó 20 minutos- que ellos mismos controlan.

Terminada la dramatización, los observadores cambian de puesto con los participantes y, utilizando la información recogida sobre las variables que se les han indicado y toda otra información que les haya impactado, comienza la discusión de las conductas concretas manifestadas por los participantes, proporcionándoles feedback de su actuación en el grupo.

Se trata de que el feedback se ajuste a las características del modelo presentado al principio de la sesión.

Una vez que la sesión de feedback ha terminado, los miembros forman un solo grupo al que el consultor va a estimular a que sus participantes se expresen sobre los puntos siguientes:

- ¿Cómo han percibido los participantes el feedback de los observadores?

- .. ¿Cuáles han sido sus virtudes y defectos según el modelo presentado?.
- . ¿Qué miembros han recibido un feedback que les haya impactado?
- . ¿Cómo lo ha vivido el propio sujeto y cómo lo han percibido - los miembros?
- . ¿Como han vivido las dramatizaciones los participantes; cuáles eran sus sentimientos más destacados respecto a los miembros; qué relaciones se han establecido en el grupo de participan--tes?
- Las mismas preguntas son pertinentes para el grupo de observa--dores durante la sesión del Feedback-.
- . ¿Se da alguna equiparación entre las actitudes y comportamien--tos de los participantes y observadores en los subgrupos de - Dramatización y Feedback, con las actitudes y comportamientos en el grupo real?.

El rol del monitor, durante el ejercicio anterior se limita a explicar en qué consiste el ejercicio y organizarlo adecuadamente. Durante la discusión final, a parte de introducir los temas de discusión, el monitor -- puede aportar su percepción y sentimientos sobre cada uno de dichos aspec--tos; pero cuidándose de no manifestar su protagonismo y que su aportación - sea para completar o añadir aspectos que sean de importancia para el apren--dizaje y que los participantes no hayan resaltado.

Se repite, a continuación el modelo del Ejercicio anterior, utilizando como contenido del mismo otra situación límite o altamente implican--te; pero invirtiendo los roles de participantes y observadores.

INTERVENCION SEGUN EL MODELO DE APRENDIZAJE
OBSERVACIONAL PARA EL APRENDIZAJE SOCIAL

1.- MOTIVOS DE LA UTILIZACION DEL MODELO

La utilización del modelo de aprendizaje observacional sin ensayo está motivada por la serie de razones que examinaremos a continuación.

Se comprobó la necesidad de ofrecer a la población con tratamiento (Ex. y Con.1) y dada su leve vinculación psicológica con alguna institución, alguna tarea de utilidad práctica que la motivara a aceptar ser sujetos experimentales.

Se juzgó que, el ofrecimiento de un aprendizaje práctico en las técnicas de Escucha Activa y en las de Utilización del Feedback, respondía a sus necesidades.

Sin embargo, a nivel experimental, el diseño exigía que se pudiera realizar una comparación adecuada de los grupos Experimental y Control 1, para lo cual se vió que el ofrecimiento de una Intervención, aplicando el modelo de Aprendizaje Observacional, proporcionaba una Intervención claramente distinta de la del modelo del proceso OD. A diferencia de éste, algunos de cuyos elementos básicos son la participación, el feedback y la situación de "aquí y ahora", en la que interacciona el grupo, el modelo de Aprendizaje Observacional no recurre a estos elementos para el aprendizaje de nuevas conductas.

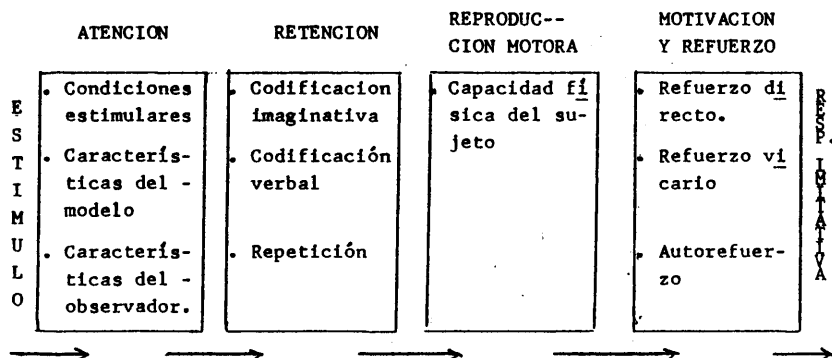
Para la comprobación de nuestras hipótesis sobre participación en la Toma de Decisiones y percepción del clima organizacional, la Intervención del Aprendizaje Observacional se contrapone al modelo OD., porque no estimula o utiliza, de ninguna forma, la participación del grupo, así co

mo tampoco el feedback de la conducta de los miembros, como fuente de datos para el análisis de la conducta propia o de la del grupo.

Por tanto, utilizando como modelo para nuestra Intervención el de Aprendizaje Observacional, al tiempo que conseguíamos el aprendizaje de unas técnicas de mejora de la comunicación, evitábamos la aparición, en -- tal aprendizaje, de elementos que eran básicos en el modelo OD.

2.- FUNDAMENTOS BASICOS DEL APRENDIZAJE OBSERVACIONAL.

Los supuestos teóricos del Aprendizaje Observacional, desde - el enfoque del Aprendizaje Social de Bandura, parten de la consideración de la Intervención de cuatro procesos básicos, con complejas interacciones entre ellos y con el influjo de múltiples variables en cada uno por - separado. Estos procesos son: Atención, Retención, Reproducción Motora y Motivación y Refuerzo (Bandura, 1977), procesos que operarán según el siguiente modelo:



Por mediación de este modelo se explica adecuadamente la repro- ducción de la conducta imitativa en situaciones posteriores, para aquéllas situaciones de aprendizaje en que es muy difícil su explicación mediante los

principios de condicionamiento clásico o del aprendizaje instrumental, tales como: a) en las que ya no están presentes los estímulos del modelo, b) en las que el observador no realiza la ejecución de la conducta durante el periodo de adquisición y c) en las que no se haya reforzado el modelo o al observador en ningún ensayo.

La Intervención de los cuatro procesos se presenta de la siguiente forma:

Los Procesos de Atención.

Estos procesos explicarían el registro sensorial de los estímulos del modelado y estarían en relación con aquellas características físicas y sociales de los estímulos que determinarían que el observador perciba los aspectos más importantes de la conducta presentada por el modelo.

Por las investigaciones realizadas sobre este tema hay indicios de más o menos importancia que evidencian que estos procesos de Atención son mediatizados por: a) variables relacionadas con el modelo, tales como su prestigio, poder social y competencia, que inducen a la imitación del modelo y, en general, por todas las características del modelo que, de alguna manera, tienen un valor de refuerzo para el observador; b) variables relacionadas con el observador tales como el sexo y la edad, el nivel de activación y la historia del sujeto; y c) variables relacionadas con el estímulo, tales como las condiciones de presentación del mismo -si se trata de modelos reales o simulados-, apoyando la investigación en la influencia más acentuada que ofrezcan los modelos humanos presentados en la filmación. (Cfr. Luna, 1979).

Los procesos de Retención.

Vendrían éstos determinados por la funcionalidad manifiesta o encubierta de los estímulos del modelado, a través de los sistemas de representación simbólica, imaginativa y verbal, lo que permitiría la codificación de la conducta observada en esquemas fácilmente recordables, esquemas que guiarían la ejecución de la conducta observada en las situaciones futuras en las que no esté presente el modelo o incluso cuando haya transcurrido mucho tiempo entre la observación y la reproducción.

Mediante un proceso de condicionamiento sensorial, el sistema de representación imaginativa transforma los estímulos observados en imágenes y el sistema de representación verbal en códigos verbales.

La investigación realizada sobre el tema muestra que hay eficacia positiva; pero diferente en los dos sistemas de representación o codificación simbólica del Aprendizaje Observacional. (Cfr. Luna, 1979).

Los procesos de Reproducción Motora.

Supondrían estos procesos la puesta en práctica de la conducta manifiesta de las representaciones simbólicas adquiridas mediante los dos procesos anteriores y estaría supeditada, a nivel motriz, a la destreza física y a la disponibilidad de los componentes esenciales de la respuesta. La exactitud de la reproducción de la conducta imitativa dependerá, además, del feedback informativo de las propias ejecuciones del sujeto por la puesta en marcha de un mecanismo de auto-corrección.

Las representaciones simbólicas adquiridas en la etapa anterior serían las guías para la reproducción motora diferida.

Los procesos de Motivación y Refuerzo

Estos procesos se basarían en la ejecución de la conducta aprendida a causa de los efectos del refuerzo sobre la conducta. En situaciones de aprendizaje observacional, si se derivan consecuencias negativas de la conducta presentada por el modelo, aunque haya sido adquirida por el observador dicha conducta no se traducirá en conducta manifiesta. Sin embargo, esta conducta, adquirida en dichas condiciones, se transformará en conducta manifiesta si, en una situación posterior desaparecen, para la conducta observada, las consecuencias negativas o se sustituyen por consecuencias o incentivos positivos.

Por tanto, el refuerzo vicario, positivo o negativo, esto es, el de la conducta del observador al contemplar las consecuencias que acompañan a las actuaciones de los demás, vendría condicionado por: la información que aporta la observación de las consecuencias de la conducta del modelo y que -

servirían al sujeto de marco referencial para futuras conductas imitativas; por el acrecentamiento del estímulo, que consiste en la discriminación de la conducta del modelo; y por los efectos motivacionales para realizar la conducta originada por la expectativa de refuerzo creada con la observación de la conducta del modelo.

La investigación sobre los procesos motivacionales y de refuerzo indican la incidencia de éstos en la adquisición y posterior ejecución de la conducta modelada por el hecho de: controlar selectivamente los indicios a los que atiende el modelo, facilitar, de forma selectiva la retención y codificación de las respuestas funcionales del modelo y determinar la ejecución de la conducta aprendida vicariamente. (Cfr. Luna, 1979)

3.- APLICACION DEL MODELO DE APRENDIZAJE OBSERVACIONAL A LA INTERVENCION.

19.- Descripción de una sesión de la Intervención según el modelo del Aprendizaje Observacional.

a) Presentación de un modelo teórico de la conducta.

Se procede de idéntica manera que en la Intervención OD., presentando, por ejemplo, el modelo de Escucha Activa, explicando sus elementos y la función que cada uno realiza en él tratando, en fin, de que el modelo y sus elementos sean comprendidos por todos los sujetos.

b) Presentación del modelo por los sujetos -dramatización-.

Se propone, a continuación, una dramatización estructurada a los sujetos, indicando globalmente en que va a consistir ésta -el contenido-, los roles que se van a jugar y pidiendo voluntarios para realizarla.

Se proporciona por escrito a los participantes voluntarios una información del rol que van a jugar, con las pautas específicas de comportamiento para poder realizarlo. A los observadores y a los participantes se les da una información verbal de la situación dramática en la que cada participante va a intentar realizar su rol específico.

Prevía autorización de los participantes, la dramatización se graba en video.

- c) Terminada la dramatización, se pasa a todo el grupo la grabación para su análisis.

El análisis del modelo representado se hace la forma siguiente:

- . Lo realiza únicamente el monitor, los sujetos no intervienen.
 - . El monitor analiza aquellas conductas que juzga importantes para el aprendizaje del modelo teórico, deteniéndose y repitiendo secuencias cuando estime oportuno hacer el análisis de alguna conducta.
 - . Las conductas analizadas del modelo representado se consideran de forma impersonal, esto es, como conductas manifiestas, pero no como conductas manifiestas de tal persona -del participante-, sin tratar de evaluarlas ni de interpretarlas ni dando un feedback de ellas a los participantes en la dramatización.
 - . Las conductas del modelo representado se comparan con el modelo teórico en cuanto a su ajuste o no ajuste entre ambas, simplemente.
 - . El monitor repite, según su criterio, una o varias veces la conducta analizada.
- d) A continuación el monitor tiene dos opciones, eligiendo una u otra en función del tiempo disponible y de la atención del grupo:
- Repetir de nuevo el modelo teórico con el mismo tipo de situación, pero con diferentes participantes.
 - Repetir de nuevo el modelo teórico con diferente tipo de situación y con diferentes participantes.

En el primer caso se piden nuevos voluntarios y se procede exactamente igual que en la dramatización anterior: represen-

tación del modelo -dramatización y grabación simultánea- reproducción y análisis.

En el segundo caso se explica, de forma global, la nueva situación y se procede como en el caso anterior.

2º.- El contenido de la Intervención del Modelo de Aprendizaje

El contenido de esta Intervención se ha ajustado exactamente al de la Intervención OD.. Al igual que para el tema de Aprendizaje de Técnicas para mejorar la Comunicación Interpersonal, se han ofrecido tres modelos: uno sobre la comunicación interpersonal y los otros dos sobre la Escucha Activa y la Utilización del Feedback (Véase el contenido de la Intervención OD.).

3º.- Los procesos de Atención en la Intervención.

Los procesos de atención se han realizado sobre las dramatizaciones, que se basaban en unas pautas establecidas por intermedio de la información teórica del modelo.

Las dramatizaciones favorecen el funcionamiento de los procesos de atención en los observadores, al ofrecer estímulos sensoriales del modelo referidos a unas pautas de conducta -modelo teórico- y con unas características físicas y sociales que determinan las conductas presentadas por el modelo.

4º.- Los procesos de Retención

Con la codificación simbólica estos procesos tendrían lugar al repetirse de nuevo la actuación del modelo, por medio de la codificación verbal que facilitaba el monitor, al comparar las pautas de la conducta del modelo representado con el modelo teórico. Asimismo, se facilitaban los procesos de Atención al repetir, durante el análisis, el modelo representado.

5º.- Los procesos de Reproducción Motora.

Tendrían lugar estos procesos en la Intervención cuando el modelo se reproduce por algunos sujetos en la misma situación y también cuando se reproduce en una situación nueva.

De esta forma, todos los sujetos participan en la representación del modelo teórico, bien sea en una situación ya dramatizada o en otra nueva, con lo cual todos los sujetos facilitan los procesos de reproducción motora para traducir en conducta manifiesta las representaciones simbólicas adquiridas mediante sus procesos de representación.

62.- Los procesos de Motivación y Refuerzo.

Tendrían lugar estos procesos por medio del análisis del monitor del modelo representado, al compararlo con el modelo teórico.

El modelo teórico se ofrece como modelo para mejorar la comunicación interpersonal. Por lo tanto, se está motivando a imitarlo cuando el monitor, en el análisis del modelo representado, lo sanciona según su adecuación o no adecuación con el modelo teórico, está reforzando las conductas de forma vicaria.

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

=====

De acuerdo con la estrategia metodológica establecida en este estudio empírico, presentamos, en dos etapas los resultados del mismo.

a) Etapla descriptiva.

En esta etapa se trata de realizar un análisis estadístico de la totalidad de la población estudiada y de los Agregados que la componen, para determinar las características globales del total de los sujetos y las específicas de los Agregados.

b) Etapla explicativa.

En esta etapa se ofrecen los resultados de los análisis estadísticos realizados con las puntuaciones de las medidas de las variables de los diseños cuasi-experimental y correlacional establecidos. Ello nos permitirá comprobar en qué medida se han cumplido nuestras hipótesis y señalar, tentativamente, las interacciones que se establecen entre los diversos factores que intervienen en la situación experimental diseñada

A.- RESULTADOS DE LA ETAPA DESCRIPTIVA

Para la presentación y análisis de los resultados de esta etapa seguiremos el orden establecido con las variables o factores objeto de estudio en el diseño empírico (Cfr. Cuadro I).

El análisis estadístico de los datos se ha limitado al cálculo de frecuencias y porcentajes, medias y desviaciones típicas de los Agregados: Grupo Experimental, Grupo de Control 1 y -

Grupo de Control 2 -que, de ahora en adelante, llamaremos Grupos 1, 2 y 3, respectivamente- y el Total de sujetos, según lo propicien cada una de las variables.

Presentamos, en primer lugar, los resultados de cada uno de los tipos de variables utilizados -Individuales, Posicionales y -Situacionales-, deteniéndonos en los aspectos más destacados que ofrecen estos resultados en cada uno de los tipos de variables.

En último término ofrecemos un resumen general de los -resultados del análisis descriptivo.

a) Variables Individuales

Estas variables corresponden a los aspectos sociodemográficos y a los factores básicos de la personalidad de los sujetos.

1ª.- Variables Sociodemográficas.

- EDAD

La Tabla 1 ofrece la distribución del Total de sujetos y de los distintos Grupos, por rango de edades: -25; -25-30; 31-40; y +40 años.

A nivel del Total de sujetos, los resultados indican que el mayor porcentaje de sujetos (un 33,08%) corresponde al -rango de edad de 31-40 años, con una media de 34,68 años y el -mayor porcentaje de sujetos (un 8,87%) al rango de +40 años, con una media de 46,45 años. Los otros dos rangos de -25 y 25-31 -años comprenden un porcentaje de sujetos de un 25,8% y un 32,25%, con una media de 22,21 y 27,55 años, respectivamente.

Como característica global de la población estudiada aparece que más del 90% de los sujetos tienen una edad media entre 22 y 35 años.

A nivel de Grupos, los resultados ofrecen una homogeneidad en la distribución de los sujetos que corresponde al -

TABLA I. Puntuaciones medias, desviaciones típicas y distribución de los sujetos según rangos de Edad.

AGREGADO	ESTADIST.	< 25	25 — 30	31 — 40	> 40	TOTAL
EXPERIMENTAL	N	2	15	20	3	40
	%	1.61	12.03	16.12	2.41	32.25
	\bar{X}	23.50	27.53	34.05	48.66	32.02
	D. T.	0.00	1.2472	2.4764	2.4495	5.5627
CONTROL 1	N	9	11	17	7	44
	%	7.25	8.87	13.70	5.64	35.48
	\bar{X}	22.77	27.90	35.70	47.14	32.93
	D. T.	0.9280	1.1807	2.0238	1.7113	7.7366
CONTROL 2	N	21	14	4	1	40
	%	16.93	11.29	3.22	0.80	32.25
	\bar{X}	21.85	27.28	33.50	41	25.40
	D. T.	1.5208	1.4846	1.8028	0.00	4.4739
TOTAL SUJETOS	N	32	40	41	11	124
	%	25.80	32.25	33.08	8.87	100
	\bar{X}	22.21	27.55	34.68	46.45	30.20
	D. T.	1.3267	1.3184	2.2376	1.8708	6.2105

rango de edad de 25-30 años, homogeneidad que no se produce en el resto de los rangos.

Pero la característica más destacable de los Grupos es la de que, en los Grupos 1 y 2, se da un aumento creciente en la distribución de los sujetos correspondiente a los rangos de -25 a 31-40 años y, por el contrario, en el Grupo 3 se da una disminución creciente en la distribución de todos los rangos, en orden de menos a más años de edad (Gráfico 1a y 1b).

Estos datos expresan claramente que los sujetos -- del Grupo 3 ($M = 25.40$) son más jóvenes que los sujetos de los otros dos grupos (Media del Grupo 1 = 32.02; Media del Grupo 2 = 32.93).

- SEXO

La Tabla 2 nos ofrece la distribución, según el sexo, del Total de sujetos y la distribución por grupos.

A nivel del Total de la población se puede apreciar que el número de hembras ($N = 67$), que representa el porcentaje de un 54,04%, es mayor que el de varones ($N = 57$), que representa el porcentaje de un 45,96%.

Centrándonos en los grupos se observa que, en ninguno de ellos el número de varones supera al de hembras y que el porcentaje de éstas (un 19,35%) en el Grupo 3 es bastante superior al de varones (un 12,90%), siendo igual o muy similar en los Grupos 1 y 2. (Gráfico 2)

- LUGAR DE RESIDENCIA.

Se trata de analizar, con esta variable, las caracte-

GRAFICO: 1a. Distribución de los sujetos (Agregados Experimental y de Control).
por rango de Edad. (<25 a > 40 años)

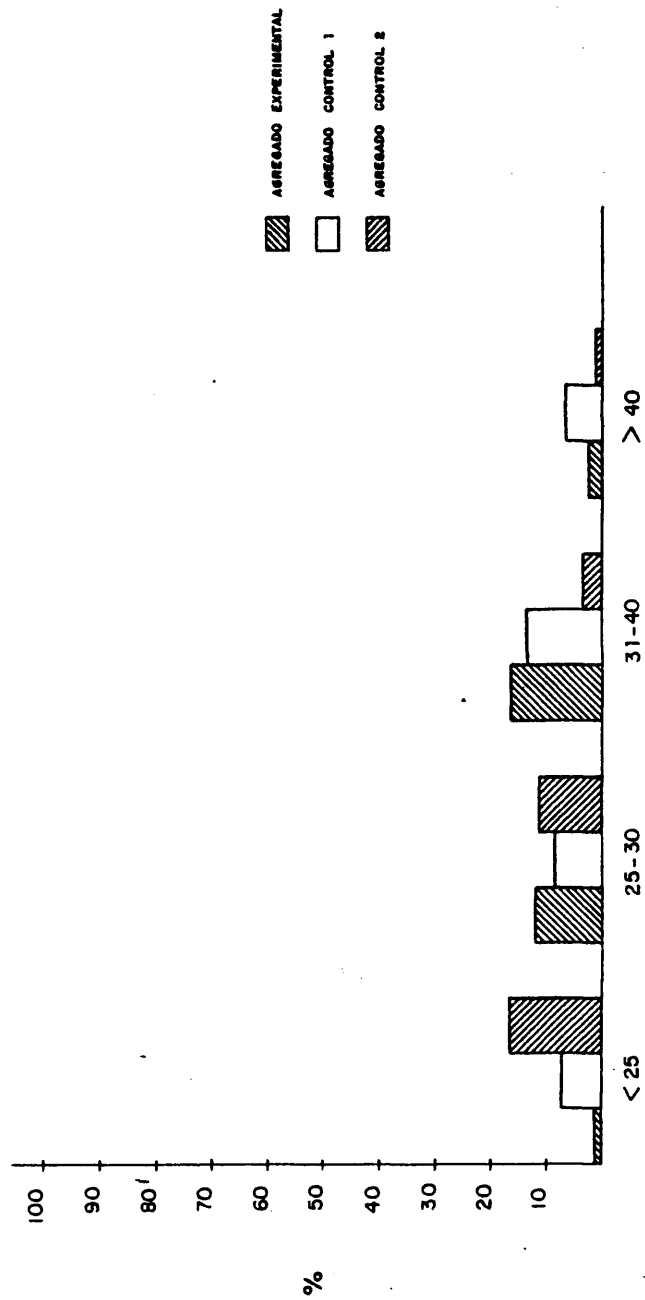


GRAFICO: 1b. Distribución de los sujetos por rango de Edad (<25 a >40 años).

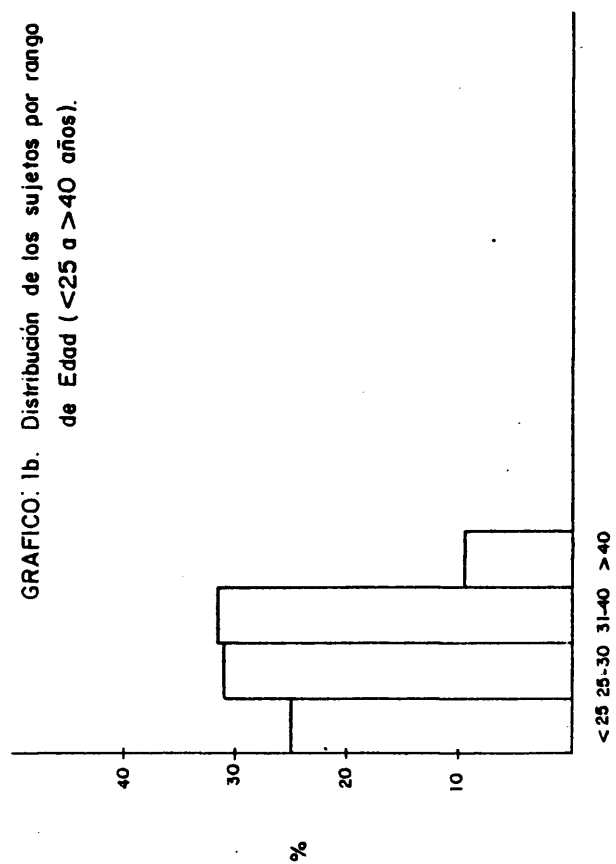
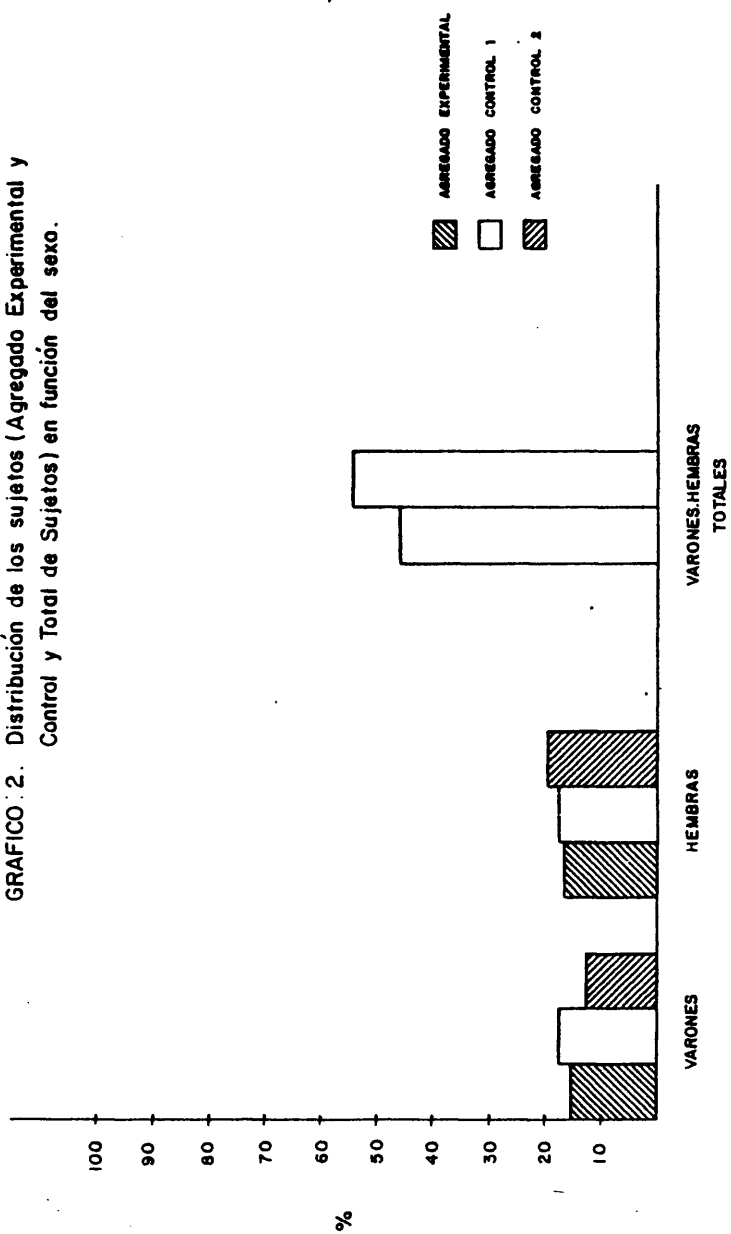


TABLA 2. Distribución de los sujetos en función del sexo.

AGREGADO	ESTADIST.	VARONES	HEMBRAS
EXPERIMENTAL	N	19	21
	%	15.32	16.93
CONTROL 1	N	22	22
	%	17.74	17.74
CONTROL 2	N	16	24
	%	12.90	19.35
TOTAL SUJETOS	N	57	67
	%	45.96	54.04

GRAFICO 2. Distribución de los sujetos (Agregado Experimental y Control y Total de Sujetos) en función del sexo.



terísticas de los sujetos y de los grupos, respecto de su resi-
dencia habitual.

En el Cuestionario se habían establecido, en prin-
cipio, cinco rangos para poder realizar un análisis más deta-
llado de la población en esta variable. Sin embargo, los resul-
tados no eran significativos para nuestro análisis, dado el es-
caso o nulo porcentaje de población comprendida en la mayoría
de los rangos establecidos, por lo cual nos hemos visto obliga-
dos a agruparlos en dos categorías de población : -250.000 ha-
bitantes y +250.000 habitantes, cuya distribución se ofrece en
la Tabla 3.

A nivel de la población Total se aprecia que, apar-
te de un 19,36% que no responde, el porcentaje mayoritario, un
67,74%, se encuadra en el rango de +250.000 habitantes y sólo
el 12,90% en el rango de -250.000 habitantes. Este rango com-
prende cuatro de los cinco rangos establecidos en el primer --
análisis.

Según esta distribución se observa que la gran ma-
yoría de los sujetos tienen su residencia habitual en núcleos
urbanos importantes.

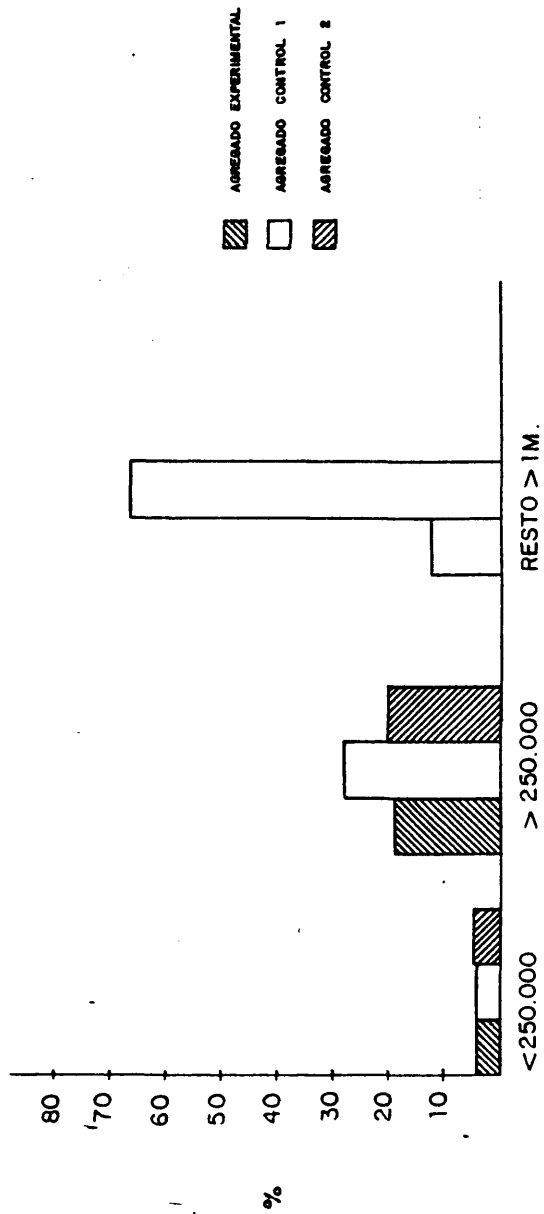
Respecto a los Grupos, la distribución de los su-
jetos es muy similar en ambos rangos de habitantes (Gráfico 3),
si bien el Grupo 2 (N = 35), con un porcentaje de 28,22% desta-
ca sobre los otros dos Grupos (N1 = 24), (N3 = 25).

Como resumen de las características de los sujetos
y de los grupos, por lo que respecta a las variables sociodemo-
gráficas, se puede destacar lo siguiente:

TABLA 3. Distribución de los sujetos en función de su residencia (>250.000 a <250.000 habitantes).

AGREGADO	ESTADIST.	> 250.000	< 250.000	N/R
EXPERIMENTAL	N	24	5	11
	%	19.35	4.03	8.87
CONTROL 1	N	35	5	4
	%	28.22	4.03	3.22
CONTROL 2	N	25	6	9
	%	20.16	4.83	7.25
TOTAL SUJETOS	N	84	16	24
	%	67.74	12.90	19.36

GRAFICO 3. Distribución de los sujetos (Agregados Experimental y Control y Total Sujetos) en función de su residencia (< 250.000 a > 250.000 habitantes).



1) A nivel de la población Total del estudio, los sujetos tienen, en su gran mayoría (+90%), una media de edad comprendida entre 22 y 35 años, produciéndose un ligero predominio en el número de mujeres (un 54,04%) sobre el de los hombres (un 45,96%), y cuya residencia habitual es en grandes núcleos urbanos.

2) A nivel grupal es el Grupo 3 el que tiene una media de edad notablemente más joven ($M = 25,40$ años) que el resto de los trupos ($M = 32,50$ años) y que el número de mujeres ($N = 24$) supera notablemente al de los hombres ($N = 16$). - Respecto a la residencia habitual es el Grupo 2 el que tiene mayor número de sujetos ($N = 35$) que pertenecen a grandes núcleos urbanos que los otros dos Grupos ($N1 = 24$), ($N3 = 25$).

29.- Factores básicos de la personalidad de los sujetos.

- NEUROTICISMO, EXTRAVERSION Y SINCERIDAD.

En la Tabla 4 se ofrecen las puntuaciones medias y las desviaciones típicas del Total de sujetos y las de los Grupos obtenidas en estos factores.

Las puntuaciones medias de la población utilizada para nuestro estudio y las de otra muestra de población española (Pelechano, 1975) aparecen en la Tabla 4a.

Sin ánimo de hacer, estrictamente, una comparación entre ambas poblaciones, queremos hacer notar, sin embargo, la semejanza que se manifiesta en las puntuaciones medias y en las desviaciones típicas (Gráfico 4a).

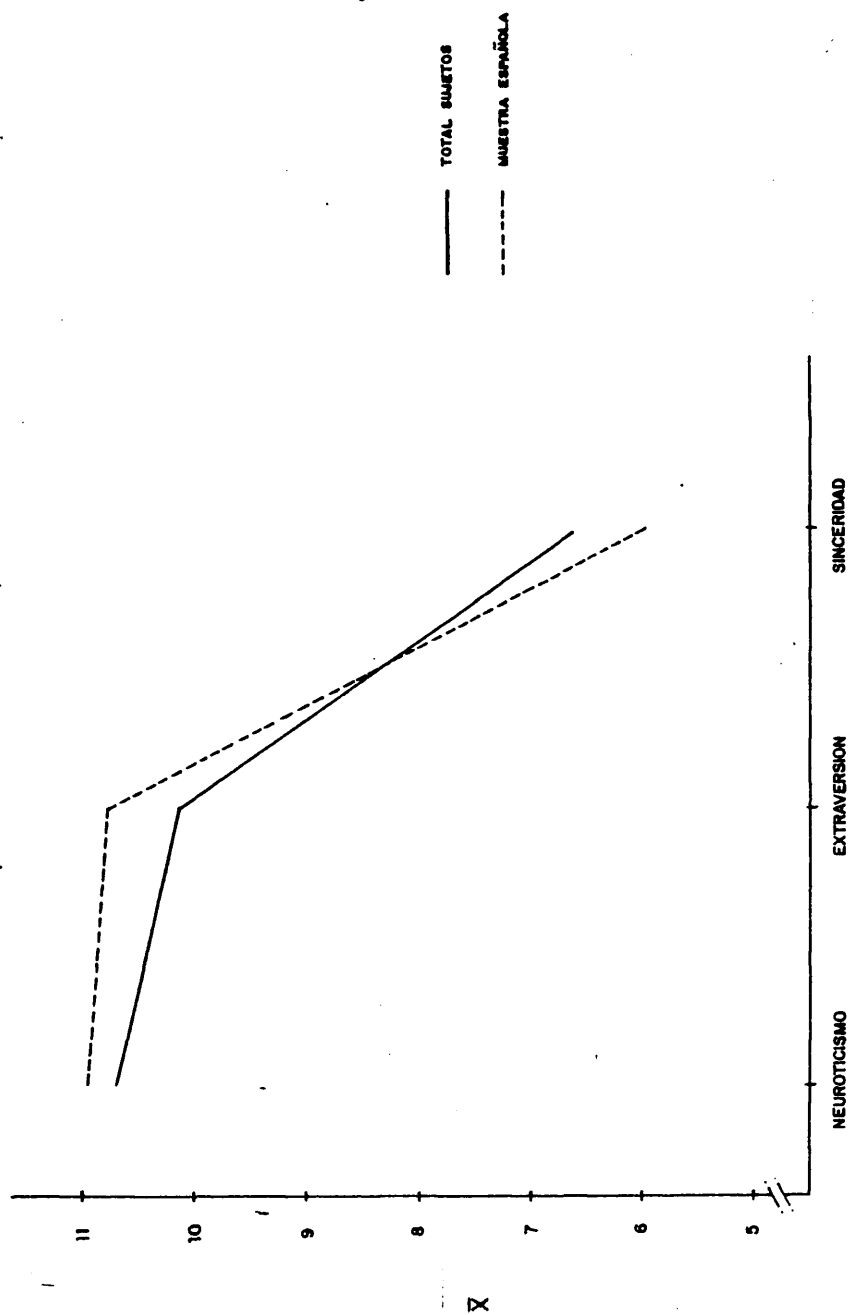
TABLA 4. Puntuaciones medias y desviaciones típicas de los factores de la personalidad.

AGREGADO	ESTADIST.	NEUROT.	EXTROV.	SINCER.
EXPERIMENTAL	N	40	40	40
	\bar{X}	10	10.5	6.5750
	D.T.	4.3616	3.7383	1.3755
CONTROL 1	N	44	44	44
	\bar{X}	10.75	10.34	6.47
	D.T.	4.5015	3.8319	1.4980
CONTROL 2	N	40	40	40
	\bar{X}	11.37	9.67	6.92
	D.T.	4.4141	3.6496	1.4729
TOTAL SUJETOS	N	124	124	124
	\bar{X}	10.71	10.17	6.65
	D.T.	4.4286	3.7436	1.4513

TABLA 4a. Puntuaciones medias y desviaciones típicas de los sujetos de nuestro estudio y de una muestra de población española en los factores de la personalidad.

POBLACION	NEUROTICISMO		EXTRAVERSION		SINCERIDAD	
	\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.
TOTAL SUJETOS (N=124).	10.71	4.42	10.17	3.74	6.65	1.45
MUESTRA (N=828). PALECHANO — (1.975).	10.96	4.84	10.79	4.21	5.98	1.97

GRAFICA 4a. Puntuaciones medias del total de sujetos y una muestra española de los factores de personalidad.



Respecto a las características de los Grupos de nuestro estudio, se pueden destacar las puntuaciones medias del Grupo, las cuales se diferencian, en los tres factores, de las de los otros dos grupos y sus puntuaciones medias son superiores en los factores Neuroticismo y Sinceridad y, ligeramente inferiores, en el factor Extraversión (Gráfico 4).

- MOTIVACION Y ANSIEDAD

En la Tabla 5 se ofrecen las puntuaciones medias y las desviaciones típicas del Total de sujetos y de los Grupos obtenidas en ambos factores.

Los factores de Motivación están agrupados siguiendo las indicaciones de Pelechano (1975), como ya se expuso en la presentación de los instrumentos de medida de los factores de Motivación.

Respecto a estos factores de Motivación, en la Tabla 5a se compara sus puntuaciones medias con las de dos muestras de población española -Pelechano, 1975; Pelechano y Avia, 1975-. Merece la pena destacar que, aunque las puntuaciones medias correspondientes al factor "Motivación Facilitadora" de la población utilizada para nuestro estudio, son inferiores a las de las otras dos muestras, su dispersión, sin embargo, es menor.

Respecto al factor "Motivación Perturbadora", al contrario que ocurre en el anterior, las puntuaciones medias de la población utilizada para nuestro estudio son superiores a las de las otras dos muestras (Gráfico 5a).

Si nos centramos en los Grupos de nuestro estudio,

GRAFICO 4. Puntuaciones medias (Agregados Experimental y Control) en los factores de la personalidad.

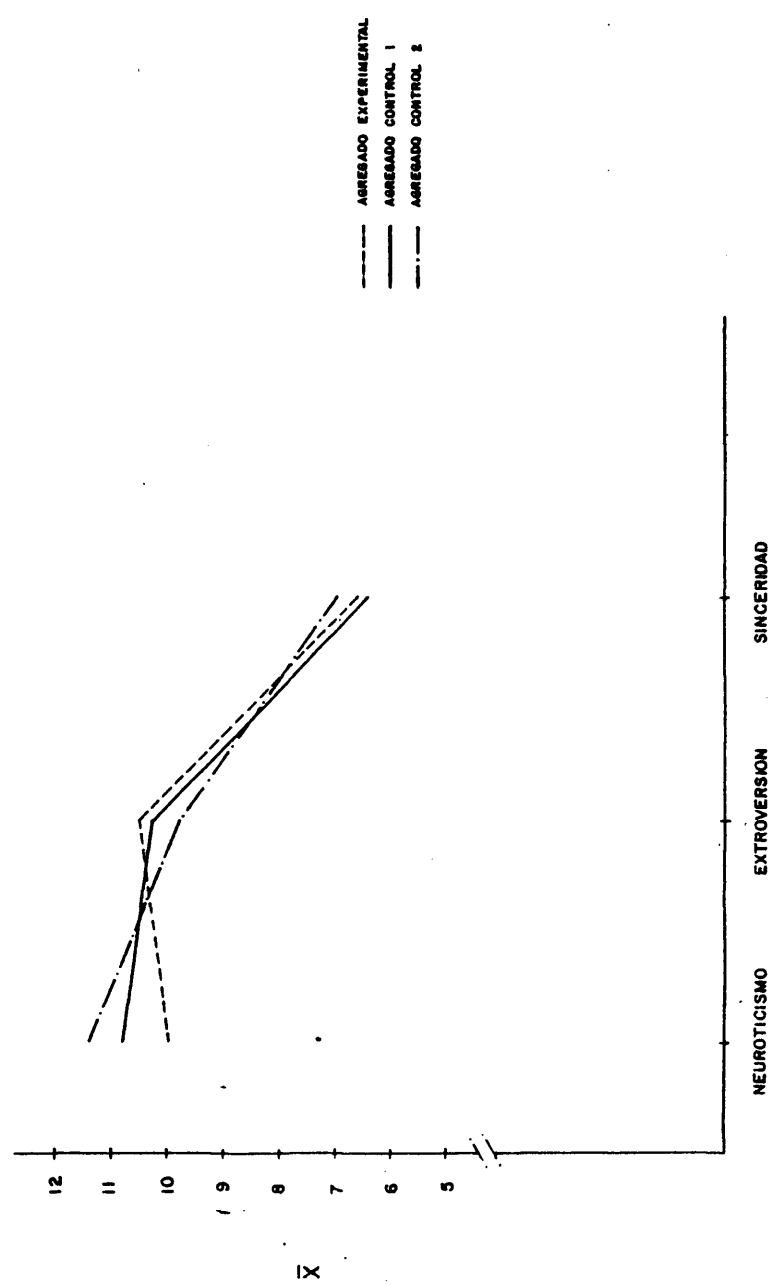


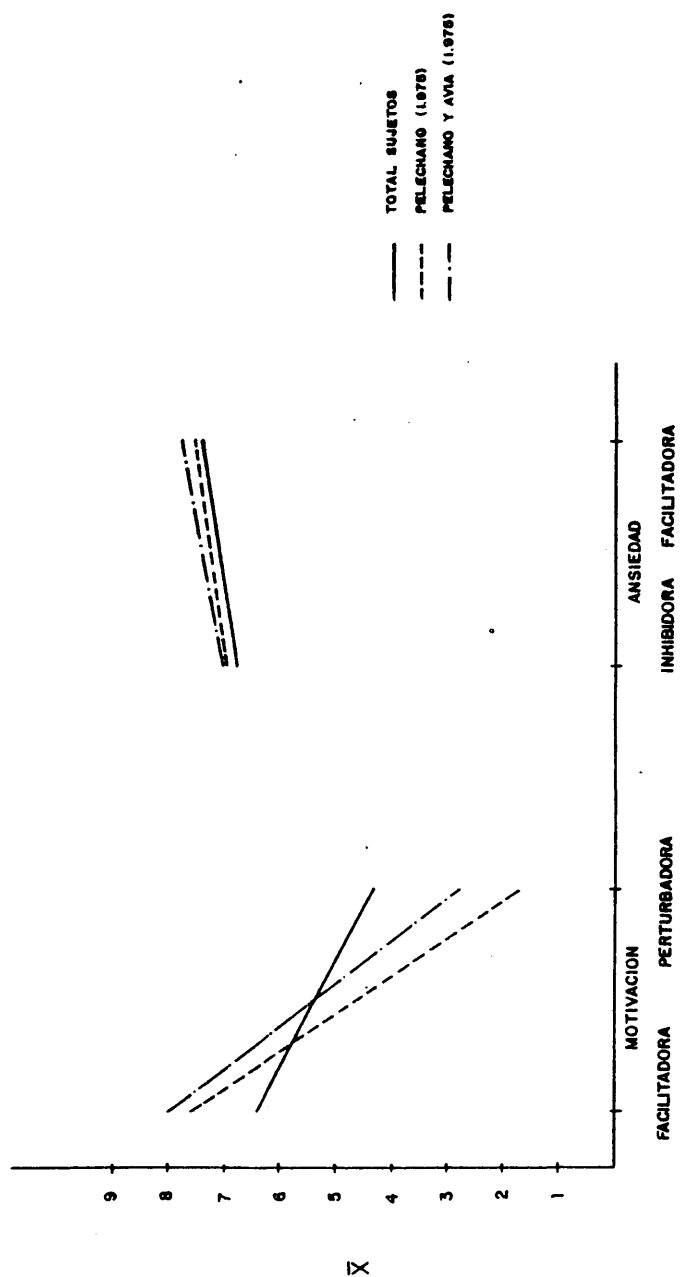
TABLA 5. Puntuaciones medias y desviaciones típicas de los factores de motivación y ansiedad.

AGREGADO	ESTADIST.	MOTIVACION		ANSIEDAD	
		FACILITADORA	PERTURBADORA	INHIBIDORA	FACILITADORA
EXPERIMENTAL	N	40	40	40	40
	\bar{X}	6.3167	4.2750	6.9750	7.8250
	D.T.	2.1701	1.8716	2.6649	2.2281
CONTROL 1	N	44	44	43	43
	\bar{X}	7.0152	4.2727	6.6279	7.7209
	D.T.	1.5985	1.7041	3.1364	2.7954
CONTROL 2	N	40	40	39	39
	\bar{X}	5.8917	4.45	6.8205	6.7436
	D.T.	1.5481	2.1207	2.8746	3.1660
TOTAL SUJETOS	N	124	124	122	122
	\bar{X}	6.4274	4.3306	6.8033	7.4426
	D.T.	1.7886	1.9003	2.9054	2.7543

TABLA 5a. Puntuaciones medias y desviaciones típicas de los sujetos de nuestro estudio y de dos muestras de población española en los factores de Motivación y Ansiedad.

	MOTIVACION				ANSIEDAD			
	FACILITADORA		PERTURBADORA		INHIBIDORA		PERTURBADORA	
POBLACION	\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.
TOTAL SUJETOS (N=124).	6.42	1.78	4.33	1.90	6.80	2.90	7.44	2.75
MUESTRA PELECHANO (1975) (N=828).	7.62	2.61	1.73	1.61	6.95	3.00	7.35	2.47
MUESTRA PELECHANO Y AVIA (1975) · (N=497)	8.06	2.87	2.01	1.73	6.98	2.97	7.73	2.34

GRAFICA 5a. Puntuaciones medias del total de sujetos y dos muestras de población española en los factores de Motivación y Ansiedad.



se apreciaba que es el Grupo 3 el que tiene puntuaciones medias más bajas en la "Motivación Facilitadora" y más altas en la "Motivación Perturbadora" que el resto de los Grupos (Gráfico 5).

Respecto a la Ansiedad, si comparamos las puntuaciones medias con las de las dos muestras españolas a que nos venimos refiriendo (Tabla 5a.), se apreciaba que son semejantes las medias y las distribuciones típicas (Gráfica 5a).

Si comparamos los Grupos de nuestro estudio, comprobaremos que las puntuaciones medias son muy similares respecto al factor "Ansiedad Inhibidora". Sin embargo, es el Grupo 3 el que tiene puntuaciones medias ($M = 6,74$) claramente inferiores a las puntuaciones medias de los otros dos Grupos ($M_1 = 7,82$; $M_2 = 7,72$). Estas diferencias se pueden apreciar más claramente en el Gráfico 5.

- RIGIDEZ

Las puntuaciones medias y las desviaciones típicas del Total de sujetos y las de los Grupos en los dos factores de Rigidez -Principialismo Social y Rigidez Laboral- se muestran en la Tabla 6.

En la Tabla 6b se ofrece una comparación con la muestra española de Pelechano y Avia (1975). En ella se puede apreciar que las puntuaciones medias de los sujetos de nuestro estudio son notablemente inferiores a las de la muestra comparada.

Respecto a los Grupos de estudio, de nuevo es el

GRAFICO 5. Puntuaciones medias (Agregados Experimental y de Control) en los factores de Motivación y Ansiedad.

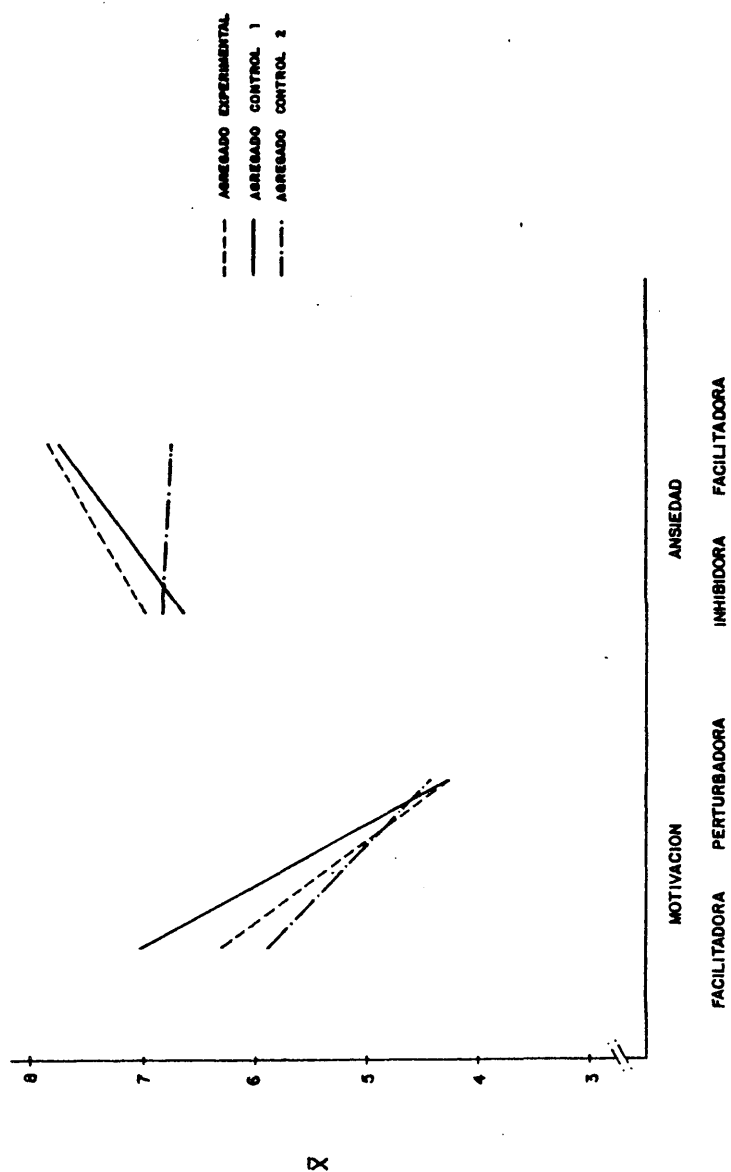


TABLA 6. Puntuaciones medias y distribuciones típicas
(Agregados Experimental y Control y Total
Sujetos) en los factores de rigidez.

AGREGADO	ESTADIST	PRINCIPALIS MO SOCIAL.	RIGIDEZ LABORAL.
EXPERIMENTAL	N	40	40
	\bar{X}	16.25	7.15
	D.T.	4.9141	3.1987
CONTROL 1	N	44	44
	\bar{X}	16.18	7.77
	D.T.	4.3414	2.7498
CONTROL 2	N	40	40
	\bar{X}	13.52	6.35
	D.T.	4.4832	3.3132
TOTAL SUJETOS	N	124	124
	\bar{X}	15.3468	7.11
	D.T.	4.5784	3.0862

TABLA.6b. Puntuaciones medias y desviaciones típicas de los sujetos de nuestro estudio y de una muestra de población española en los factores de Rigidez.

POBLACION	PRINCIPIALISMO SOCIAL		RIGIDEZ LABORAL	
	\bar{X}	D. T.	\bar{X}	D.T.
TOTAL SUJETOS (N = 124).	15.34	4.57	7.11	3.08
MUESTRA (N=828). PELECHANO Y AVIA. (1.975).	21.66	4.60	10.91	3.60

Grupo 3 el que ofrece puntuaciones medias inferiores a las de los otros dos Grupos en ambos factores: Principia lismo Social y Rigidez Laboral. (Gráfico 6).

Como resumen de las características de los factores básicos de la personalidad de los sujetos podemos decir lo siguiente:

1) Respecto al Total de los sujetos parece que la tendencia de las puntuaciones medias de los factores de Personalidad y Motivación y Ansiiedad tienen la misma tendencia que las otras muestras españolas a las que nos hemos referido.

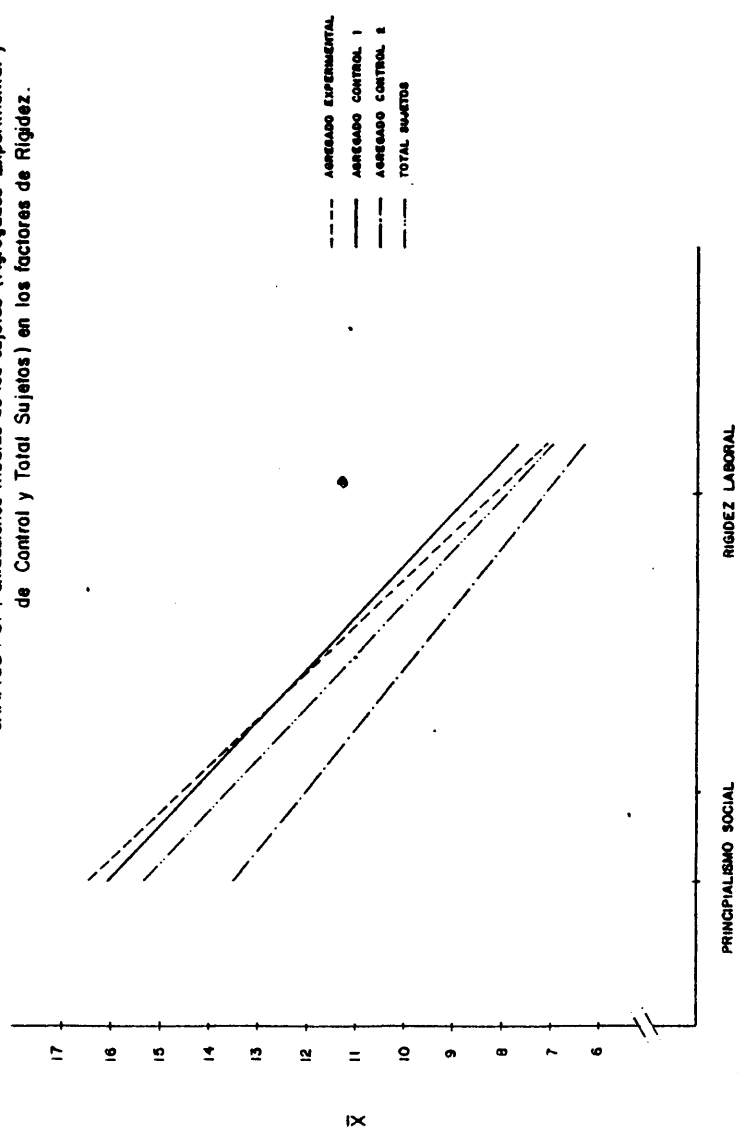
2) Respecto a los Grupos de estudio, es el Grupo 3 el único que ofrece diferencias con el resto de los Grupos en todos los factores. Los sujetos que de él forman parte tienen tendencia a puntuar más bajo en los factores de Motivación y Ansiiedad y Rigidez y en el factor Extraversión, así como a puntuar más alto en los factores Neuroticismo y Sinceridad.

b) Variables Posicionales

Las variables Posicionales son las que, a diferencia de las Individuales y de las Estructurales, están controladas por la organización y el individuo mutuamente.

Los resultados de las variables Posicionales, que ofrecemos a continuación, se refieren a la antigüedad de los sujetos en la Empresa, a la posición jerárquica que tienen en la misma, a la Especialización del Puesto que ocupan y al Número de Subordinados que dependen directamente de ellos.

GRAFICO 6. Puntuaciones medias de los sujetos (Agregados Experimental y de Control y Total Sujetos) en los factores de Rigidez.



- ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA.

La Tabla 7 ofrece la distribución de los sujetos según los rangos de Antigüedad: -2; 2-4; 5-10; 11-15; +15 -- años.

Tomando en consideración el Total de los sujetos se aprecia como el rango de 5-10 años se destaca del resto, con un porcentaje de 36,29% de la población; además se observa que casi el doble de los sujetos, un 16,93% tiene muy poca antigüedad (-2 años) comparado con el número de sujetos a los que corresponde un 8,87%, que tienen una Antigüedad superior a los 15 años. (Gráfico 7).

Si tenemos en cuenta que más del 75% de los sujetos tiene una Antigüedad no superior a 10 años, podemos concluir que el grado de Antigüedad de los sujetos en la Empresa es más bien bajo.

Centrándonos en los Grupos, el Gráfico 7a nos muestra que no hay diferencias importantes en la distribución de los sujetos para cada uno de los rangos, lo cual indica que en todos los Grupos existe un porcentaje parecido de sujetos para cada uno de los rangos de años de Antigüedad en la Empresa.

Sin embargo, se puede señalar que es el Grupo 3 - el que tiene menor puntuación media de Antigüedad en la Empresa ($M = 5,55$ años) comparado con los otros dos grupos ($M_1 = 8,17$; $M_2 = 7,55$).

- POSICION JERARQUICA

Esta variable expresa el poder formal que tienen

TABLA. 7. Puntuaciones medias, desviaciones típicas y distribución de los sujetos según rangos de Antigüedad en la Empresa.

AGREGADO	ESTADÍST.	< 2	2 — 4	5 — 10	11 — 15	> 15	TOTAL
EXPERIMENTAL	N	6	8	13	9	4	40
	%	4.83	6.45	10.48	7.25	3.22	32.25
	\bar{X}	0.1667	3.00	7.3846	13.44	21.25	8.17
	D.T.	0.3661	0.5774	1.7179	0.7266	3.7417	6.0693
CONTROL 1	N	8	9	16	6	5	44
	%	6.45	7.25	12.90	4.83	4.03	35.48
	\bar{X}	0.625	3.00	6.75	12.50	23.00	7.5
	D.T.	0.3536	0.6161	1.7824	0.00	3.7947	6.585
CONTROL 2	N	7	12	16	3	2	40
	%	5.64	9.67	12.90	2.41	1.61	32.25
	\bar{X}	0.5714	2.9167	6.9375	11.00	19.50	5.55
	D.T.	0.4949	0.8620	1.4348	0.00	0.50	4.4997
TOTAL SUJETOS	N	21	29	45	18	11	124
	%	16.93	23.38	36.29	14.51	8.87	100
	\bar{X}	0.4762	2.96	7.00	12.72	21.72	7.0687
	D.T.	0.4091	0.7192	1.6475	0.5137	3.4179	5.8206

GRAFICO. 7 Distribución de los sujetos en función del tiempo de Antigüedad en la Empresa (<5 a > 15 años)

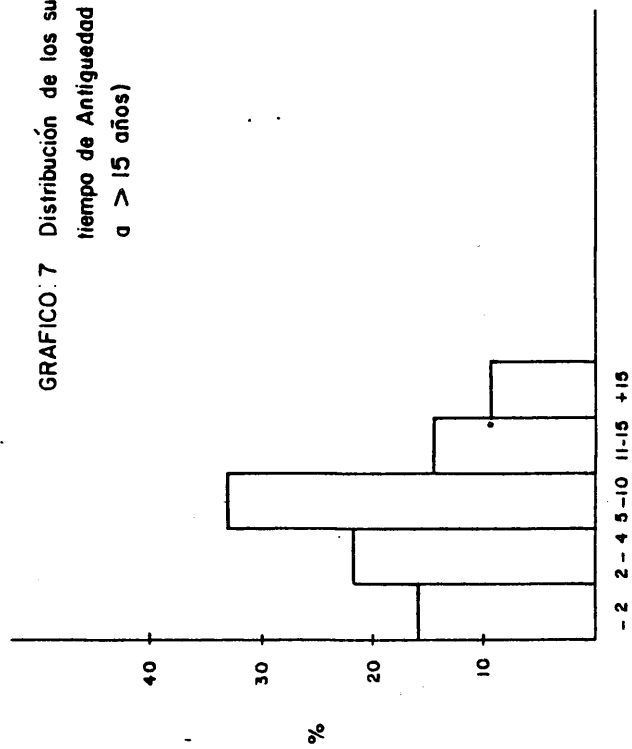
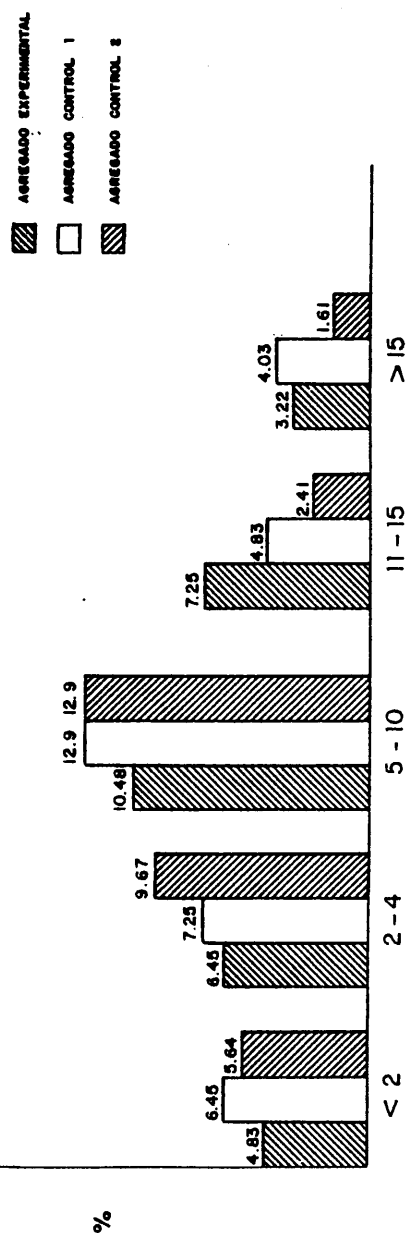


GRAFICO: 7a. Distribución de los sujetos (Agregados Experimental y Control) en función de la Antigüedad en la Empresa (<2 a >15 años)



los sujetos en la Empresa.

La Tabla 8 ofrece la distribución de los sujetos se gún tres tipos de rango: Subordinados, Mandos Intermedios y Jefes.

Considerando el Total de la población, a excepción del 13,7% que no ha respondido, el 61,29% de ella pertenece a la categoría de Mandos Intermedios, el 18,54% a la de Jefes y el 6,45% a la de Subordinados. (Gráfico 8a).

Esta distribución a nivel de Grupos (Gráfica 8b) - indica que el mayor porcentaje correspondiente a la categoría de Jefes, un 11,29%, pertenece al Grupo 2 y supone casi el doble que la de los otros dos Grupos juntos: 7,25%. Sin embargo, es el Grupo 3 el que tiene mayor porcentaje de Mandos Intermedios: un 25%.

- NIVEL DE ESPECIALIZACION DEL PUESTO.

Esta variable intenta explicar el grado de prepara ción técnica que exige el puesto de trabajo.

La Tabla 10 ofrece la distribución de la población en tres categorías: Nivel Bajo, Medio y Superior.

Considerando la Totalidad de los sujetos, es al Ni vel Superior al que pertenece la mayoría de los sujetos: un -- 51,61%. Dado que el 23,38% de la población no ha respondido, - el resto, casi un 25%, se distribuye en los dos niveles restan tes. (Gráfico 10).

Teniendo en cuenta la distribución a nivel de Gru-

TABLA 8. Distribución de los sujetos en función de la posición jerárquica

AGREGADO	ESTADIST.	SUBORD.	MANDO MEDIO	JEFE	NIR
EXPERIMENTAL	N	2	24	7	7
	%	1.61	19.35	5.64	5.64
CONTROL 1	N	3	21	14	6
	%	2.41	16.93	11.29	4.83
CONTROL 2	N	3	31	2	4
	%	2.41	25	1.61	3.22
TOTAL SUJETOS	N	8	76	23	17
	%	6.45	61.29	18.54	13.70

GRAFICO: 8a. Distribución de los sujetos en función de la
Posición Jerárquica.

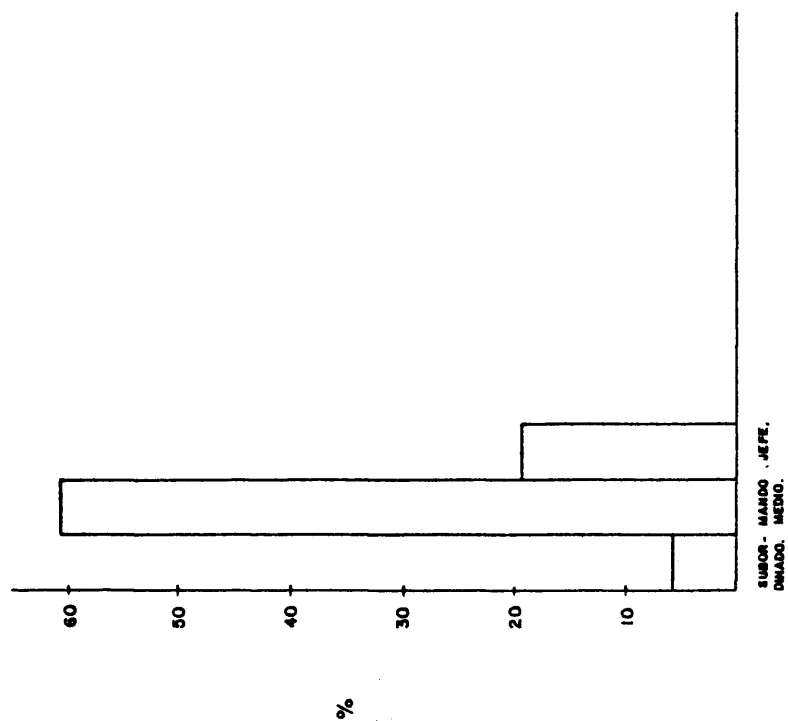


GRAFICO 8b. Distribución de los sujetos (Agregados Experimental y Control) en función de la Posición Jerárquica.

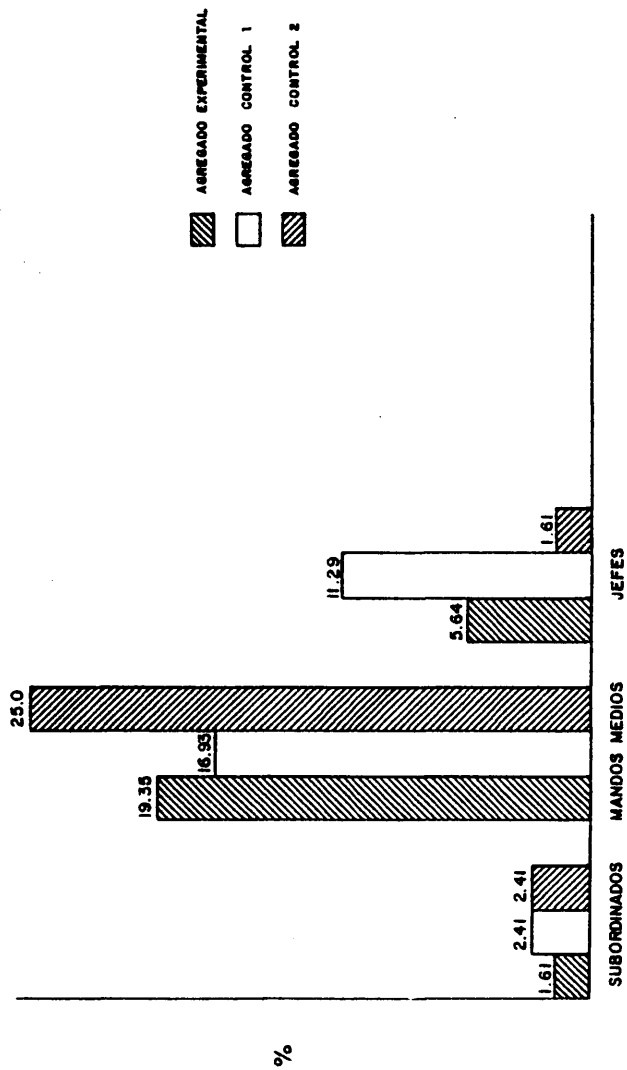
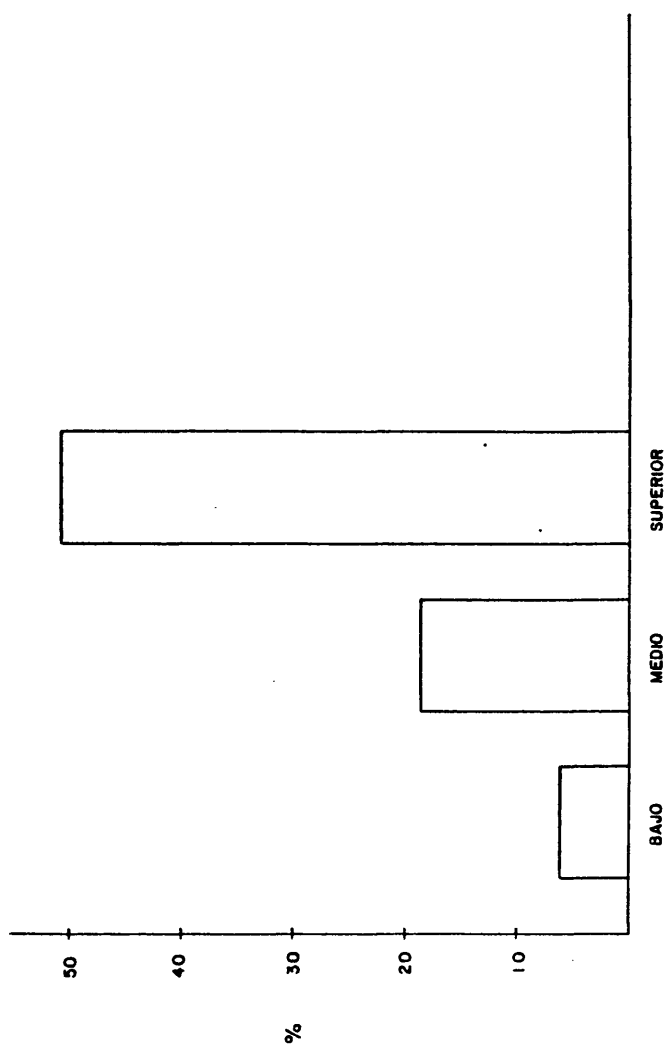


TABLA 10. Distribución de los sujetos en función del Nivel de Especialización del puesto.

AGREGADO	ESTADIS.	BAJO	MEDIO	ALTO	N/R
EXPERIMENTAL	N	5	2	22	11
	%	4.03	1.61	17.74	8.87
CONTROL 1	N	2	4	22	16
	%	1.61	3.22	17.74	12.9
CONTROL 2	N	2	16	20	2
	%	1.61	12.9	16.12	1.61
TOTAL SUJETOS	N	9	22	64	29
	%	7.25	17.74	51.61	23.38

GRAFICO 10. Distribución de los sujetos en función del nivel de especialización del puesto.



pos (Gráfico 10b), es en el Nivel Medio en el que el Grupo 3 - tiene un porcentaje de sujetos (el 12,9%) muy superior al de los otros dos grupos: G.1 = 1,61%; G.2 = 3,22%. En los otros dos niveles, todos los Grupos tienen un porcentaje bastante - similar de sujetos.

- NUMERO DE SUBORDINADOS

Esta variable trata de reflejar el número de personas que dependen directamente de los sujetos objeto de nuestro estudio.

La Tabla 9 ofrece la distribución de los sujetos según los rangos: "Con subordinados" y "Sin subordinados".

La distribución a nivel del Total de sujetos es - casi tres veces superior (un 70,16%) en favor de la categoría de "Sin subordinados".

Respecto a los grupos, únicamente el Grupo 2 tiene un porcentaje de sujetos que resulta similar en las dos categorías. Por otra parte, es en el Grupo 3 en el que el porcentaje está totalmente desequilibrado: a un sujeto de la categoría "Con subordinados" le corresponde casi seis sujetos de la categoría "Sin subordinados". (Gráfico 9)

Resumiendo las características del Total de la población y de los Grupos de las variables Posicionales, se puede decir lo siguiente:

1) Son características de los sujetos, en su conjunto, el predominio de: los sujetos con poca Antigüedad en la

GRAFICO : 10b. Distribución de los sujetos (Agregado Experimental y de Control) en función del Nivel de Especialización del Puesto.

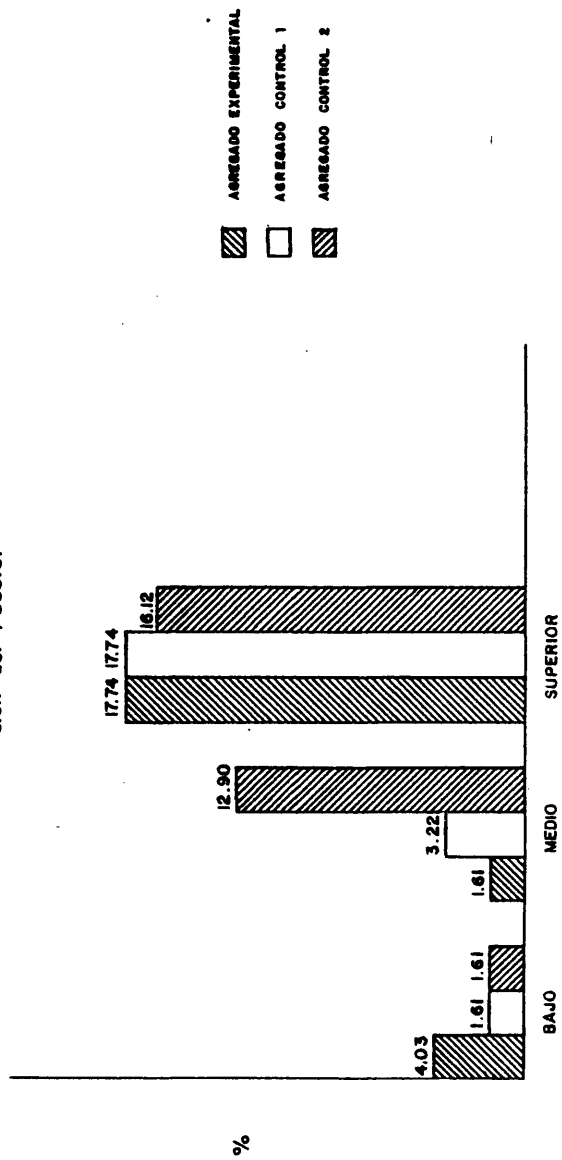
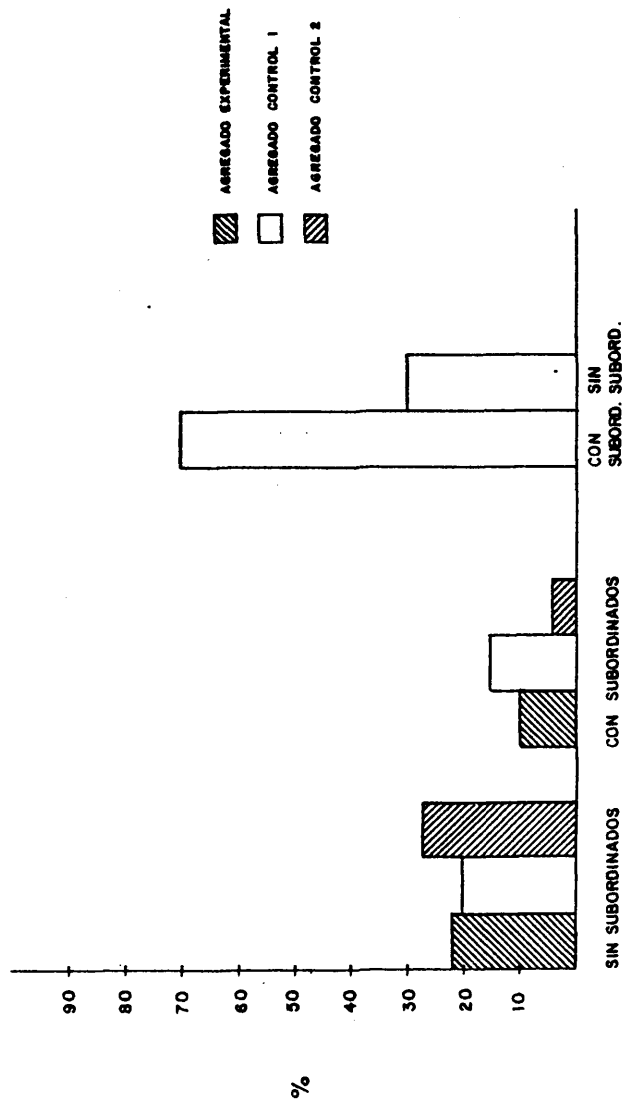


TABLA. 9. Distribución de los sujetos en función del número de subordinados.

AGREGADO	ESTADIST.	SIN SUBORDINADOS	CON SUBORDINADOS
EXPERIMENTAL	N	28	12
	%	22.58	9.65
CONTROL 1	N	25	19
	%	20.16	15.31
CONTROL 2	N	34	6
	%	27.41	4.82
TOTAL SUJETOS	N	87	37
	%	70.16	29.84

GRAFICO 9. Distribución de los sujetos (Agregados Experimental y Control y Total Sujetos) en función del número de subordinados (sin y con subordinados).



Empresa, una posición jerárquica de Mandos Intermedios y un --
Puesto de trabajo altamente especializado. En cuanto al número
de Subordinados, casi las tres cuartas partes de los sujetos -
de la población carecen de subordinados.

2) A nivel de Grupos, es nuevamente en el Grupo 3
en el que predominan los sujetos de menos antigüedad en la Em-
presa, con el mayor porcentaje de mandos intermedios, con pue-
tos de trabajo de un nivel medio de especialización y con el -
mayor porcentaje de sujetos que no tiene subordinados.

En los otros dos Grupos es similar la distribución
de los sujetos en estas variables.

c) Variables Situacionales de los Departamentos.

Los principales componentes de estas variables se refieren, ex-
clusivamente, a los Departamentos en los que trabajan los suje-
tos.

En la presentación de los resultados de estas va-
riables nos centraremos, en primer lugar, en las variables Es-
tructurales y, posteriormente, en las variables del Contexto.

Es oportuno recordar que las puntuaciones de las -
medidas de las variables Situacionales se han obtenido de los
jefes directos de los sujetos que participaron en los grupos
con tratamiento (Grupos 1 y 2) y que no hay puntuaciones de --
las medidas de estas variables del Grupo sin tratamiento (Gru-
po 3).

19.- Variables Estructurales

Una serie de componentes de las variables Estructurales se refieren a los aspectos anatómicos de los Departamentos y otra serie de componentes a los aspectos operacionales.

a) Variables Estructurales Anatómicas

De estas variables nos limitamos a analizar el Tamaño de los Departamentos, la Especialización de los mismos, su Perfil Jerárquico y la Amplitud del Control.

- TAMAÑO DEL DEPARTAMENTO

La Tabla 11 nos ofrece la distribución de los sujetos según cinco rangos del Tamaño del Departamento al que pertenecen: -5; 5-10; 11-20; 21-40; y +40 - personas.

Considerando el Total de sujetos, el mayor porcentaje, un 29,76%, corresponde al rango 5-10; para el resto de los rangos, a excepción del (-5), los sujetos se distribuyen de una manera similar: 21,42%; 17,85% y 20,23%. (Gráfico 11).

A nivel de Grupos (Gráfico 11a), el Grupo 2 es el que tiene el mayor porcentaje de sujetos pertenecientes a rangos extremos: (-5 y +40). En ambos rangos extremos, el porcentaje de sujetos es doble en el Grupo 2 que en el Grupo 1. Sin embargo, el porcentaje de sujetos que pertenecen a Departamentos grandes (+ de 21 personas) es similar al que pertenecen a Departamentos pequeños (- de 10 personas).

TABLA 11. Distribución de los sujetos según el tamaño del departamento (<5 a > 40 personas).

AGREGADO	ESTADIS.	<5	5 — 10	11 — 20	21 — 40	> 40
EXPERIMENTAL	N	3	10	10	11	6
	%	3.75	11.9	11.9	13.09	7.14
CONTROL 1	N	6	15	8	4	11
	%	7.14	17.85	9.52	4.76	13.09
TOTAL SUJETOS	N	9	25	18	15	17
	%	10.7	29.76	21.42	17.85	20.23

GRAFICO: 11 Distribución de los sujetos según el tamaño del Departamento (<5 a >41 personas).

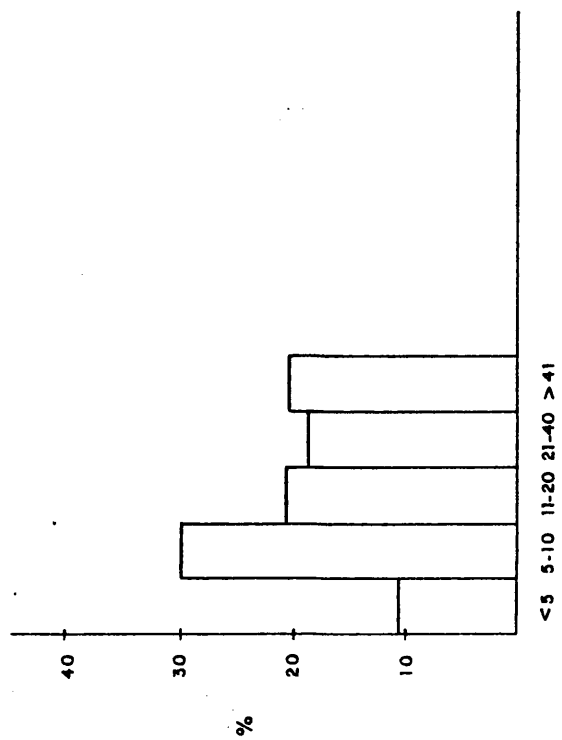
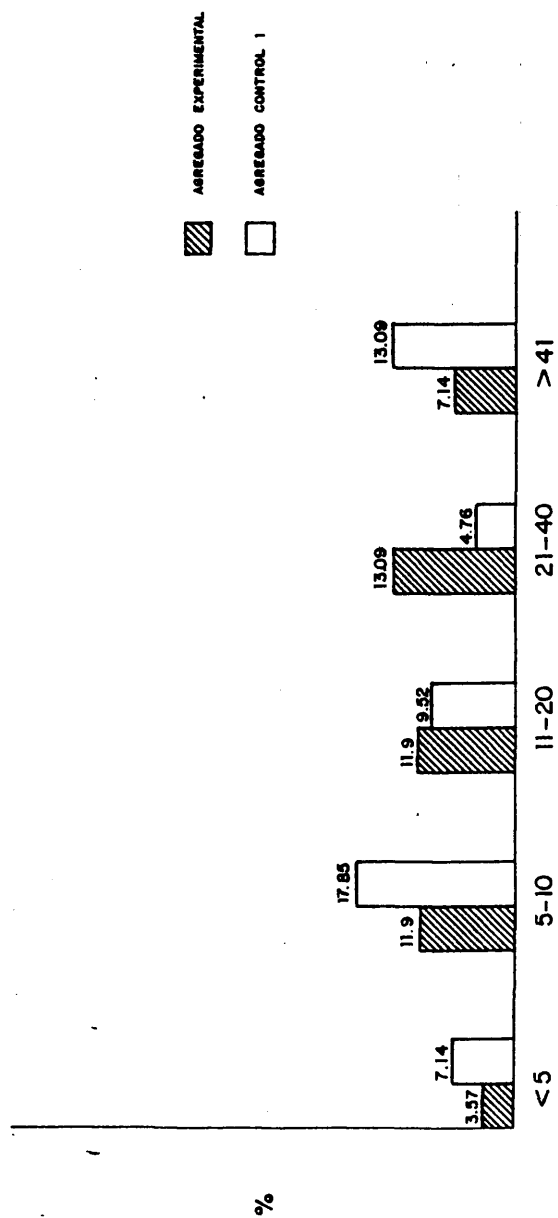


GRAFICO 11a. Distribución de los sujetos (Agregado Experimental y Control 1)
según el tamaño del departamento (<5 a >41 personas.)



- ESPECIALIZACION DEL DEPARTAMENTO.

Esta variable mide el número de puestos de trabajo que tiene una función diferente dentro del Departamento. Las puntuaciones altas indican que el grado de especialización es bajo y cuando aquéllas son bajas, indican un alto grado de especialización.

La Tabla 12 ofrece la distribución de los sujetos, según cinco rangos de especialización del Departamento: -3; 3; 4; 5; +5 puestos diferentes.

A nivel del Total de sujetos, el mayor porcentaje, un 29,76%, corresponde a los Departamentos menos especializados (+ de 5 puestos). A los Departamentos con una alta especialización, menos de 4 puestos (rangos -3 y 3) les corresponde casi el 40% de los sujetos; y algo más del 30% de la población corresponde a los Departamentos con una especialización media (rangos 4 y 5). (Gráfico 12).

A nivel de Grupos, se aprecia claramente que el Grupo 1 (Gráfico 12a) es el que tiene el mayor porcentaje de sujetos, un 17,85%, que pertenecen a Departamentos menos especializados. Sin embargo, el Grupo 2 tiene igual porcentaje de sujetos, un 11,99%, en los Departamentos menos especializados (rango + 5) que en los más especializados (rango -5).

- PERFIL JERARQUICO

Esta variable Anatómica indica el número de niveles

TABLA.12. Distribución de los sujetos según la especialización del departamento (<3 a > 5 puestos diferentes).

AGREGADO	ESTADIST.	< 3	3	4	5	> 5
EXPERIMENTAL	N	7	7	5	6	15
	%	8.33	8.33	5.95	7.14	17.85
CONTROL 1	N	10	9	9	6	10
	%	11.9	10.71	10.71	7.14	11.9
TOTAL SUJETOS	N	17	16	14	12	25
	%	20.23	19.04	16.66	14.28	29.76

GRAFICO :12. Distribución de los sujetos según la Especialización del Departamento (< 3 a > 5 puestos diferentes).

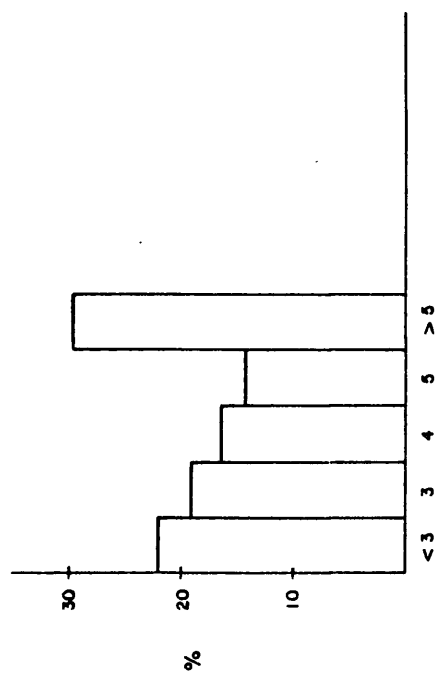
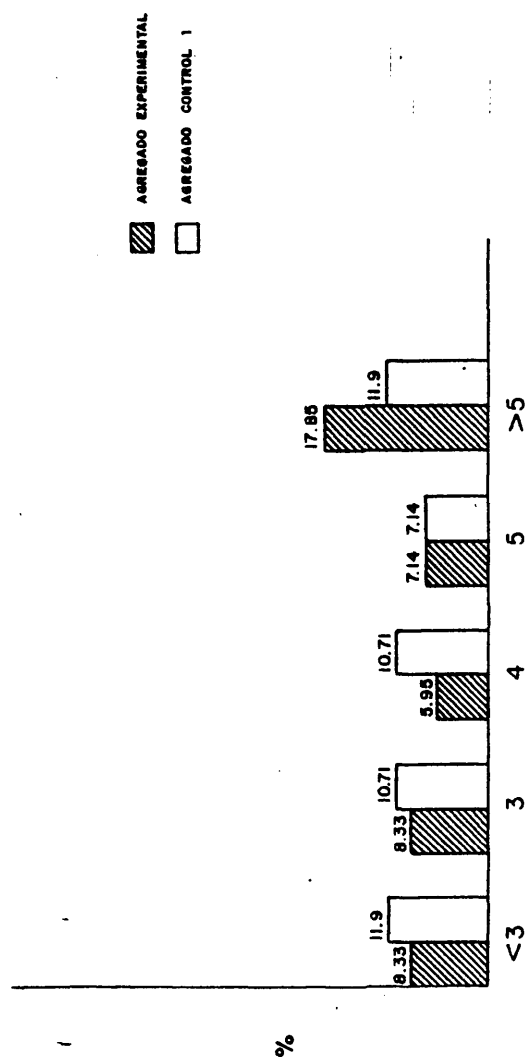


GRAFICO 12a. Distribución de los sujetos (Agregados Experimental y Control 1) según la Especialización del Departamento
10 (<3 a >5 puestos diferentes)



jerárquicos o categorías laborales de los Departamentos.

La Tabla 13 presenta una distribución de los sujetos según el rango de los diversos niveles jerárquicos: -3; 3; 4; 5; y +5.

Respecto a la totalidad de los sujetos (Gráfico 13a) se aprecia que a los Departamentos con menores niveles jerárquicos (-3) les corresponde el mayor porcentaje de sujetos, un 26,19%. Sin embargo, este porcentaje no es apenas superior que el de las distribuciones de los rangos -3 y +5, que comprende un 25% de sujetos cada uno.

A nivel de Grupo, no hay diferencias importantes entre los distintos Grupos de cada rango. Se puede destacar únicamente que en el Grupo 1 el mismo porcentaje de sujetos, un 11,94%, comprende los rangos -3; 3 y +5, por una parte y, que los rangos 4 y 5 corresponden a un 5,95%, por otra. Esta similitud se produce, casi idénticamente, en el Grupo 2. (Gráfico 13).

- AMPLITUD DE CONTROL

Esta variable Anatómica es la razón entre el número de jefes y el número de subordinados de un Departamento. Una puntuación alta indica que la amplitud de control en el Departamento es baja y viceversa.

En la Tabla 14 se ofrecen los índices de amplitud -

TABLA 13. Distribución de los sujetos según el perfil jerárquico del departamento (<3 a >5 niveles jerárquicos)

AGREGADO	ESTADIST.	< 3	3	4	5	> 5
EXPERIMENTAL	N	10	10	5	5	10
	%	11.9	11.9	5.96	5.95	11.9
CONTROL 1	N	12	11	7	3	11
	%	14.28	13.09	8.33	3.57	13.09
TOTAL SUJETOS	N	22	21	12	8	21
	%	26.19	25	14.28	9.52	25

GRAFICO 13a. Distribución de los sujetos según el perfil jerárquico del departamento (<3 a >5).

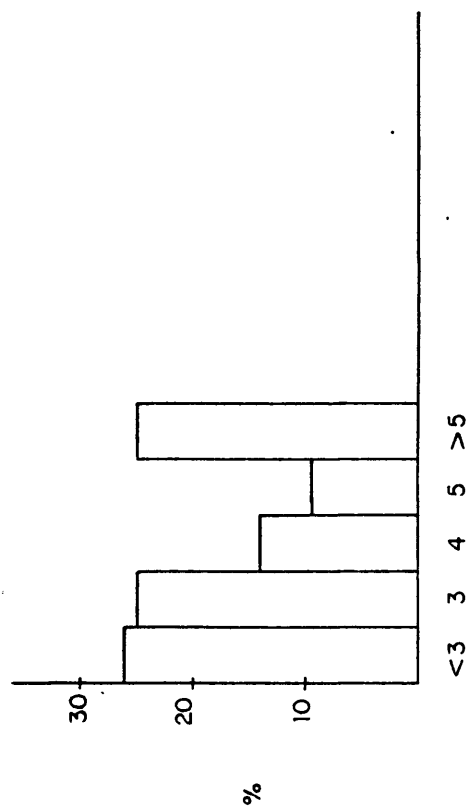


GRAFICO 13. Distribución de los sujetos (Agregados Experimental y Control 1) según el Perfil Jerárquico del Departamento (<3 a >5 niveles jerárquicos).

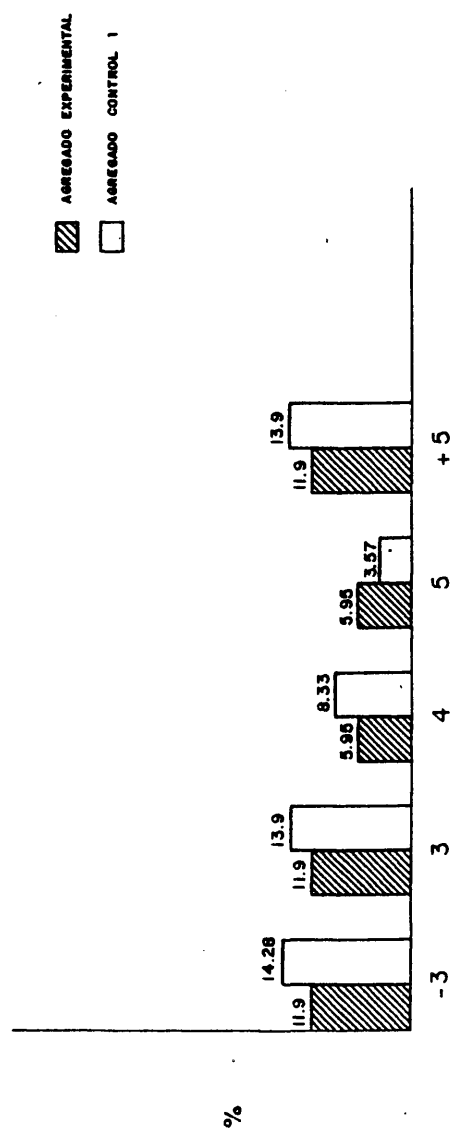


TABLA 14. Puntuaciones medias de la amplitud de control del departamento según los sujetos.

AGREGADO	ESTADIST.	AMPLITUD DE CONTROL
EXPERIMENTAL	N	39
	\bar{X}	0.4971
	D.T.	0.6885
CONTROL 1	N	36
	\bar{X}	0.4148
	D.T.	0.5564
TOTAL SUJETOS	N	75
	\bar{X}	0.4576
	D.T.	0.6294

de control a nivel del Total de sujetos y a nivel de Grupos.

Como se puede apreciar, las puntuaciones son muy pa-
recidas en una proporción del doble de subordinados
que de jefes.

En la Gráfico 14 se muestra la amplitud de control
de los Grupos; pero transformada en porcentajes. En
ambos Grupos la amplitud de control es similar y --
muy baja.

b) Variables Estructurales Operacionales

Estas variables corresponden a los siguientes compo-
nentes de los Departamentos:

- Formalización del Puesto y del Rol
- Normalización de las actividades del Departamento.
- Interdependencia con otros Departamentos.
- Centralización de la Toma de Decisiones.

La Tabla 15 presenta las puntuaciones medias de los -
sujetos en estos componentes.

A nivel del Total de los sujetos, se aprecia que no
existen diferencias importantes entre un componente y otro, fi-
gurando la puntuación media más alta ($M = 3,9375$) en el componen-
te "Formalización del Puesto y del Rol" y la más baja en "Norma-
lización de las Actividades del Departamento" ($M = 3,0714$).

A nivel de Grupos, ambos mantienen las mismas ten-
dencias, aunque el Grupo 1 es el que tiene las puntuaciones me-

GRAFICO 14. Amplitud de Control de los Departamentos transformada en porcentajes según los sujetos (Agregado Experimental y Control 1).

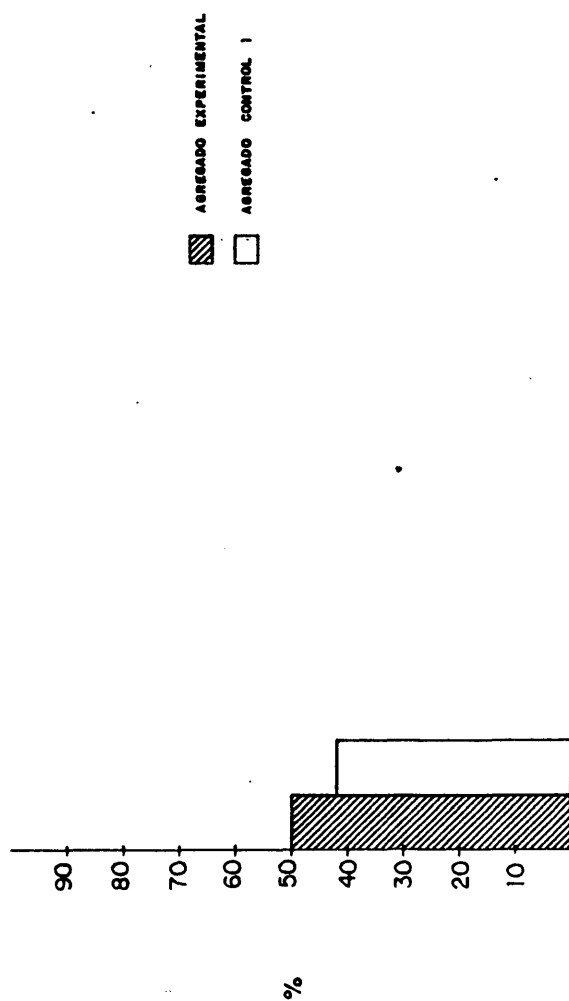


TABLA 15. Puntuaciones medias y desviaciones típicas
(Agregados Experimental y de Control I y
Total Sujetos) según las variables estructu-
rales operativas de la Organización.

AGREGADO	ESTADIST.	FORMALIZAC	NORMALIZAC	INTERDEP.	CENTRAL TOMA DE DECISION
EXPERIMENTAL	N	40	40	40	40
	\bar{X}	4.1562	2.9950	3.7633	3.9469
	S.D.	0.9958	0.9773	1.2487	1.0330
CONTROL I	N	44	44	44	44
	\bar{X}	3.7386	3.1409	3.9091	3.9034
	S.D.	0.9296	0.9877	1.1805	0.9362
TOTAL SUJETOS	N	84	84	84	84
	\bar{X}	3.9375	3.0714	3.8492	3.9241
	S.D.	0.9617	0.9828	1.2134	0.9835

días extremas: la más alta en "Formalización del Puesto y del Rol" ($M = 4,1562$) y la más baja en "Normalización de las Actividades del Departamento" ($M = 2,9950$) (Gráfico 15).

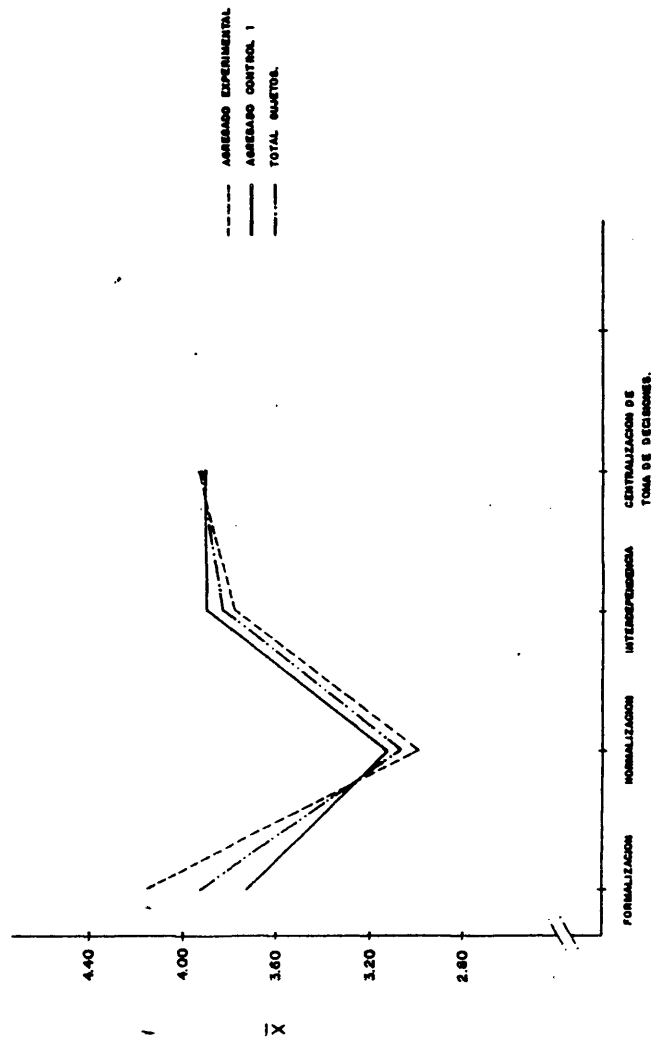
Como resumen de las características de los Grupos y de la Totalidad de los sujetos en las variables Estructurales podemos decir lo siguiente:

1) Respecto a las variables Estructurales Anatómicas la totalidad de la población se distribuye de forma parecida en los diversos tipos de departamentos, aunque predomina el porcentaje de los sujetos que pertenecen a departamentos menores de 21 personas. No hay predominio claro de la distribución de los sujetos respecto a la especialización de los departamentos, aunque se destaca ligeramente el porcentaje de sujetos que pertenece a departamentos menos especializados. Tampoco hay diferencias en la distribución de los sujetos según el nivel jerárquico de los departamentos. Sin embargo, se puede decir que es baja la amplitud de control.

A nivel de Grupos, ambos tienen un porcentaje semejante de sujetos en los diferentes tamaños de los departamentos, la amplitud de control media de sus departamentos es similar y, según el nivel jerárquico, el porcentaje de sujetos que pertenece a cada departamento es muy parecido. Unicamente es en la especialización de los departamentos en la que el Grupo 1 tiene mayor porcentaje de sujetos que pertenecen a departamentos menos especializados.

2) Respecto a las variables Estructurales Operacio

GRAFICO 15. Puntuaciones Medias (Agregados Experimental y Control 1 y Total Sujetos) en las Variables Estructurales Operativas de la Organización.



nales, no se observan diferencias importantes en las puntuaciones medias entre los componentes, ni entre los grupos, respecto a cada uno de los componentes de los mismos.

Según estas puntuaciones medias se podría decir que: los departamentos a los que pertenecen los sujetos son percibidos por sus respectivos jefes como departamentos en los que están bastante bien definidas las responsabilidades y especificadas las actividades; los procedimientos para iniciar expedientes -- disciplinarios y para tener reuniones, así como la frecuencia y la forma de realizar las inspecciones están bastante bien reguladas. Se trata de departamentos que son, a su vez, bastante dependientes de otros departamentos, en cuanto a su aprovisionamiento y a la programación de sus actividades; y que sus jefes consideran poseer suficiente poder formal como para determinar la programación del trabajo, el presupuesto del departamento, los niveles de rendimiento, los objetivos generales del departamento, así como tener autonomía suficiente a la hora de tomar las decisiones.

22.- Variables Contextuales.

Las variables Contextuales se refieren a la tecnología o grado de sofisticación tecnológica del Departamento, a la disponibilidad de recursos humanos y materiales del mismo y a los objetivos en que se pone mayor énfasis, dependiendo de la percepción de los jefes del Departamento.

Los objetivos se han agrupado en dos categorías: -- una con la moral de los empleados y otra que recoge el énfasis que se pone en que se realicen las actividades de los departa--

mentos y que la realización de estas actividades lo sea según la forma establecida.

En la Tabla 16 se ofrecen las puntuaciones medias de los sujetos en estas variables.

Respecto a la Tecnología del Departamento, la puntuación media del Total de los sujetos indica un grado medio de sofisticación tecnológica, siendo los Departamentos a los que pertenecen los sujetos del Grupo 1 los percibidos con el mayor grado de tecnificación.

La variable "Disponibilidad de Recursos" recibe puntuaciones medias un poco superiores a las de variable anterior, en cuanto al Total de sujetos, no apareciendo prácticamente diferencias en las puntuaciones medias a nivel de Grupos.

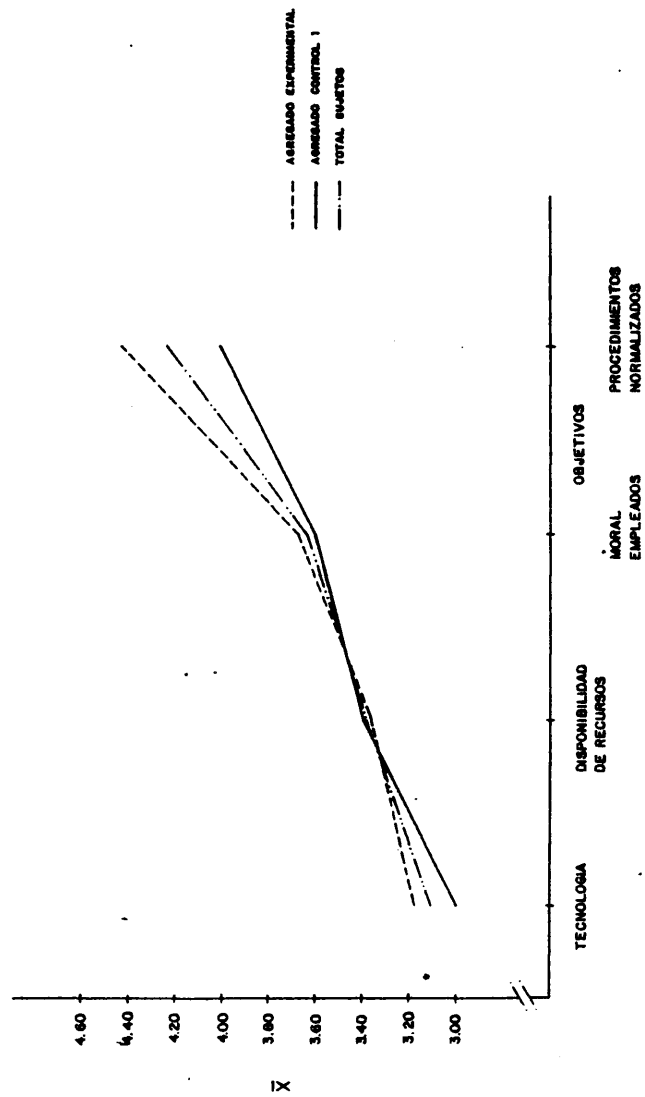
Respecto a los objetivos de los Departamentos cabe destacar la mayor puntuación de los objetivos de orientación a la realización de las actividades, destacando ligeramente en este sentido el Grupo 1 sobre el Grupo 2 en las puntuaciones medias. En cuanto a los objetivos orientados hacia la buena moral de los empleados, las puntuaciones medias son similares (Gráfico 16).

Resumiendo, se puede decir, por lo que respecta a las variables Contextuales que los sujetos pertenecen, en general, a departamentos que son percibidos por sus jefes como medianamente tecnificados, cuya disponibilidad de recursos está en un grado medio y en los que se hace más hincapié en que las actividades se realicen según la forma establecida, que en conseguir una buena moral para los empleados.

TABLA 16. Puntuaciones medias y desviaciones típicas de las variables del contexto de la Organización.

AGREGADO	ESTADIST.	TECNOLOGIA	DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	OBJETIVOS	
				MORAL EMPLEADOS	PROCEDIMIENTO NORMALIZADO
EXPERIMENTAL	N	40	40	40	40
	\bar{X}	3.1833	3.36	3.6875	4.4333
	D.T.	0.6285	0.8363	1.3929	1.3544
CONTROL I	N	44	44	44	44
	\bar{X}	3.0682	3.3955	3.6007	4.0810
	D.T.	0.7863	0.8541	1.6139	1.7203
TOTAL MUESTRA	N	84	84	84	84
	\bar{X}	3.1230	3.3786	3.6841	4.2571
	D.T.	0.7155	0.8457	1.5034	1.5373

GRAFICO 16. Puntuaciones medias (Agregados Experimental y Control 1 y Total Sujetos) de las variables del contexto de la Organización



d) Variables del Criterio.

Este análisis descriptivo termina con la presentación de los resultados del pretest y el análisis de las puntuaciones obtenidas de los sujetos en las medidas de las variables dependientes.

Presentamos, en primer lugar, los resultados de las medidas de las variables que corresponden a la hipótesis sobre la percepción del clima psicológico de la organización por los sujetos y, seguidamente, los de las variables correspondientes a la actitud participativa en la toma de decisiones.

1.- La Percepción del Clima psicológico de la organización.

Las puntuaciones obtenidas en el pretest, correspondientes a los factores utilizados como variables del Criterio - en relación con el Clima psicológico organizacional, se presentan en la Tabla 17.

Respecto al Total de los sujetos, dos son los factores que se destacan por sus puntuaciones: "Desafío, Importancia y Variedad del Puesto de Trabajo" ($M = 4,22$) y "Niveles de Desempeño del Puesto de Trabajo" ($M = 4,289$). Los demás factores obtienen puntuaciones muy similares.

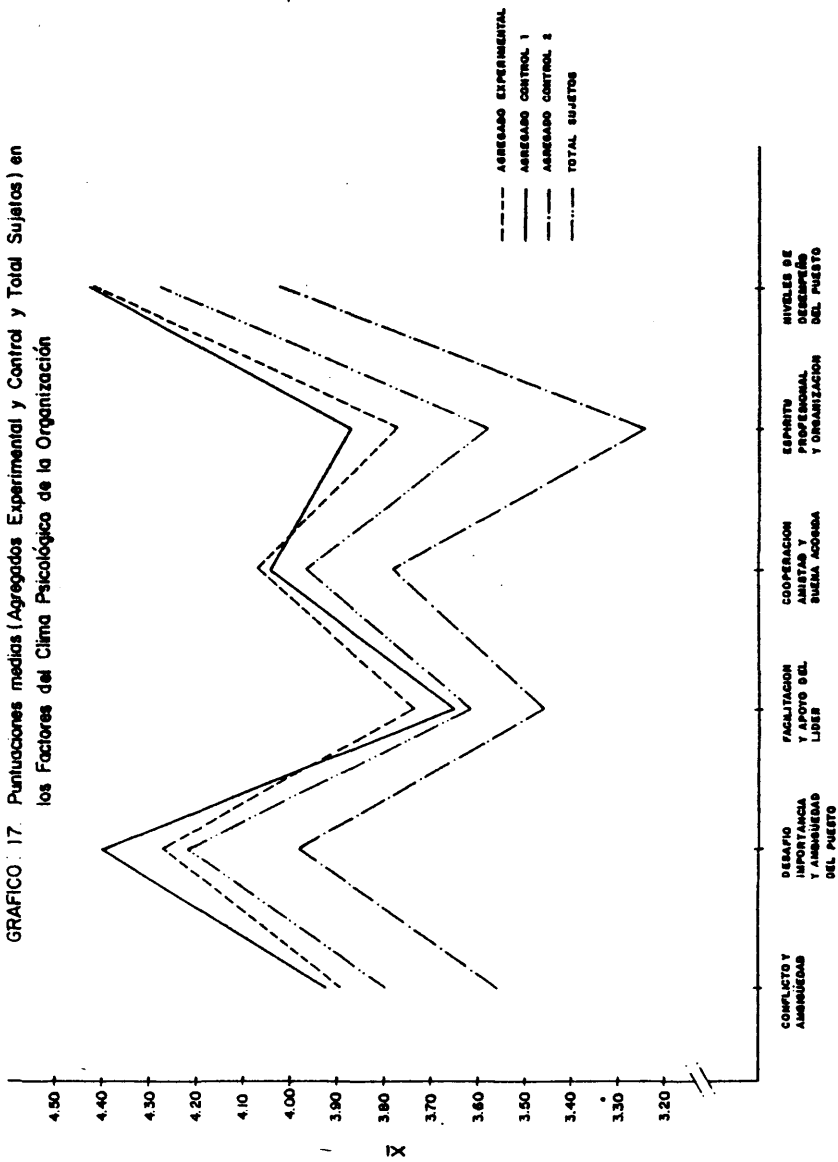
A nivel de Grupos, es el Grupo 3 en el que obtienen las puntuaciones más bajas en todos los factores (Gráfico 17). aunque su tendencia es la misma que en los otros dos grupos.

Según los resultados obtenidos aparece claramente -

TABLA 17 Puntuaciones medias y desviaciones típicas de los factores del clima psicológico de la Organización.

AGREGADOS	ESTADIST.	CONFLICTO Y AMENAZAS	DESAFIO, IM- PORTANCIA Y VARIEDAD PUESTO	FACILITACION APOYO DEL LIDER.	COOPERACION AMISTAD Y SUE- ÑA ACOSIDA.	ESPIRITU PRO- FESIONAL Y BUENA ACOSEDA	NIVELES DE DESEMPEÑO DEL PUESTO
EXPERIMENTAL	N	40	40	40	40	40	40
	\bar{X}	3.8945	4.2755	3.74	4.07	3.79	4.41
	D.T.	1.2484	1.2118	1.3820	1.292	1.2901	1.1910
CONTROL 1	N	44	44	44	44	44	44
	\bar{X}	3.9244	4.3977	3.65	4.04	3.87	4.42
	D.T.	1.2780	1.1732	1.3541	1.2462	1.2394	1.1791
CONTROL 2	N	40	40	40	40	40	40
	\bar{X}	3.56	3.96	3.46	3.78	3.25	4.02
	D.T.	1.4043	1.3050	1.5237	1.4419	1.3342	1.2777
TOTAL SUJETOS	N	124	124	124	124	124	124
	\bar{X}	3.8	4.22	3.62	3.97	3.5824	4.289
	D.T.	1.3121	1.2318	1.4207	1.3303	1.2943	1.2198

GRAFICO 17: Puntuaciones medias (Agregados Experimental y Control y Total Sujetos) en los Factores del Clima Psicológico de la Organización



que el patrón perceptual del Clima psicológico de la organización indica que, a nivel del Total de los sujetos, los puestos de trabajo son percibidos como estimulantes, importantes y variados en alto grado; pero también son elevados los niveles de rendimiento que se exigen a los sujetos en la realización de las tareas. Del mismo modo se percibe como ligeramente superior al medio el grado de conflictividad y ambigüedad que se da en el puesto de trabajo. En cuanto al jefe se le percibe como bastante motivador y colaborador y el ambiente que rodea al grupo de trabajo se percibe como acogedor y cooperativo en buen grado.

Este patrón perceptual es prácticamente idéntico - en los tres Grupos; aunque el Grupo 3 ofrece puntuaciones medias más bajas, destacándose de los otros dos Grupos, particularmente en lo que se refiere a una percepción más crítica sobre la profesión y espíritu organizacional.

2ª.- La Actitud Participativa de los sujetos.

En la Tabla 18 se ofrecen las frecuencias y los porcentajes obtenidos en la utilización de los procesos de Toma de Decisiones.

A nivel del Total de los sujetos aparece claramente que son los procesos participativos los que con mayor frecuencia son utilizados por los sujetos, destacando claramente el proceso "D" (con un 36,1%) sobre el proceso "E" (con un 21,84%).

TABLA 18. Distribución de frecuencias en la utilización de los cinco Procesos de Toma de Decisión.

AGREGADO	ESTADIST.	A	B	C	D	E
EXPERIMENTAL	f	173	156	175	436	240
	%	16.06	13.0	14.59	36.34	20.0
CONTROL 1	f	168	187	183	466	316
	%	12.72	14.16	13.86	35.36	23.94
CONTROL 2	f	127	190	216	441	226
	%	10.50	15.64	18.0	36.75	18.64
TOTAL SUJETOS	f	468	533	574	1,343	782
	%	13.11	14.32	15.43	36.10	21.64

Como se recordará, en estos procesos el líder recurre al grupo para la Toma de Decisiones.

Los procesos no participativos han sido utilizados con menos frecuencia (Gráfico 18) y sus porcentajes de utilización son parecidos.

A nivel de Grupos, todos ellos obtienen porcentajes similares respecto a la utilización de cada uno de los procesos de Toma de Decisiones, destacándose de todos ellos los procesos más participativos y, más concretamente, el proceso "D" (Gráfico 18a).

Las puntuaciones medias de los sujetos en las variables dependientes, sobre la Actitud Participativa y los condicionantes o variables situacionales que influyen en la misma, se presentan en las Tablas 19 y 20.

La Tabla 19 ofrece las puntuaciones medias de los sujetos en la variable del Nivel Medio de Participación (NMP) y en la Varianza del Nivel de Participación (VNP) de los sujetos.

El NMP es muy similar en todos los Grupos, aunque destacando el Grupo 2. Respecto a la VNP, que refleja la amplitud de los procesos utilizados en la Toma de Decisiones, destaca el Grupo 1 como el que más procesos diferentes ha utilizado y el Grupo 3 como el que menos procesos ha utilizado. Las diferencias entre los Grupos, en relación con estas dos variables, se pueden apreciar más claramente en la Gráfico 19.

La Tabla 20 ofrece las puntuaciones medias de los condicionantes o variables situacionales que intervienen en la Toma de Decisiones.

GRAFICO : 18. Distribución de frecuencias en la utilización de los Procesos de Toma de Decisión.

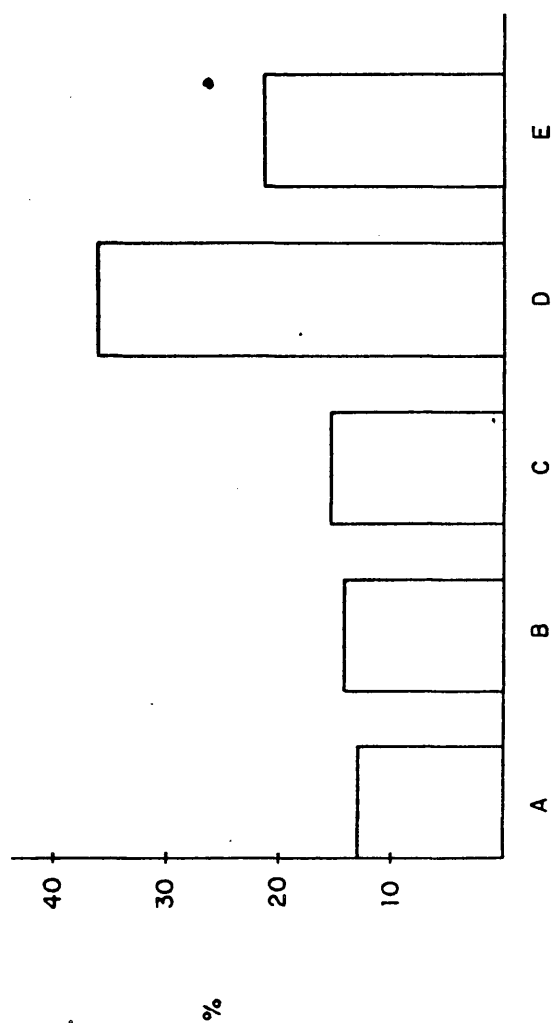


GRAFICO 18 a. Distribución de frecuencias en la utilización de los cinco procesos de Toma de Decisión, según los Agregados.

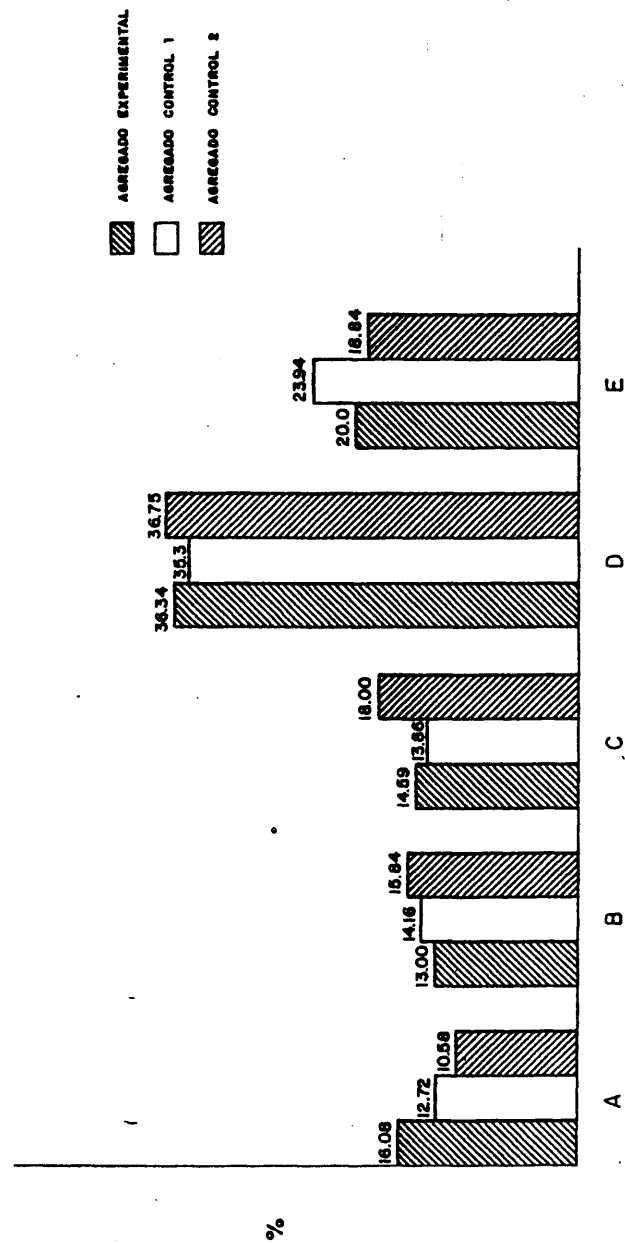


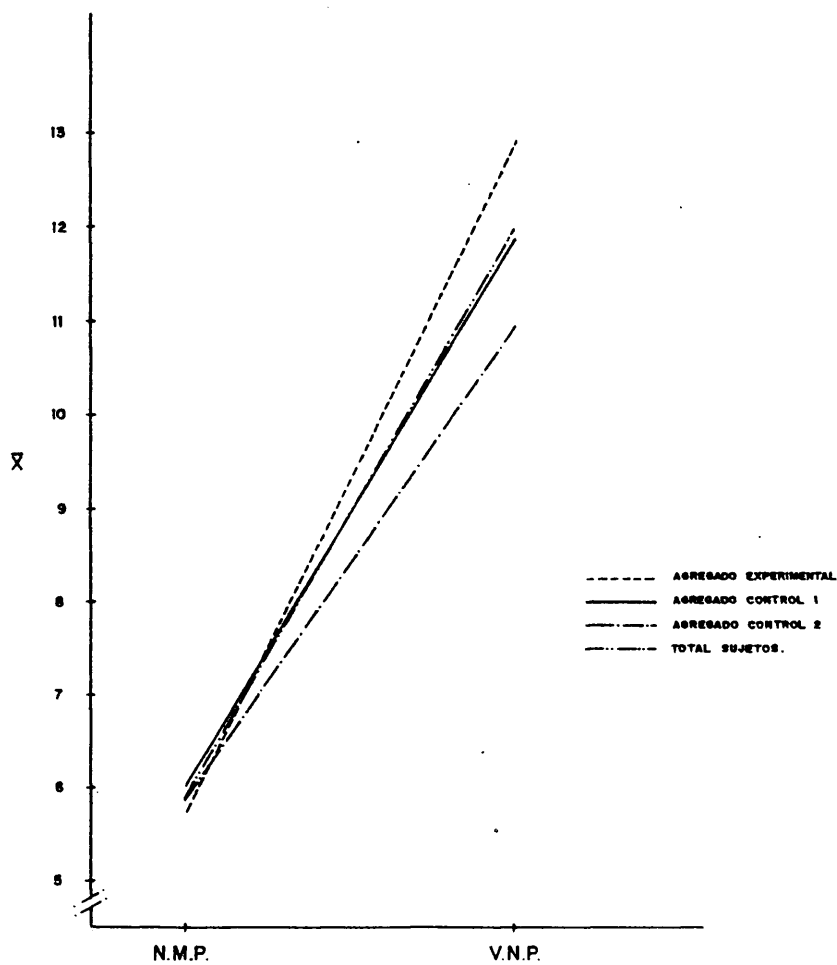
TABLA 19. Puntuaciones medias y desviaciones típicas de los sujetos en las variables de participación.

AGREGADO	ESTADIST.	N.M.P.	V.N.P.
EXPERIMENTAL	N	40	40
	\bar{X}	5.7625	12.9208
	D.T.	1.1367	4.1680
CONTROL 1	N	44	44
	\bar{X}	6.0440	11.8734
	D.T.	1.4721	3.7101
CONTROL 2	N	40	40
	\bar{X}	5.8682	10.9702
	D.T.	1.4998	4.7267
TOTAL SUJETOS	N	124	124
	\bar{X}	5.8965	11.9199
	D.T.	1.3825	4.4680

TABLA 20. Puntuaciones medias y desviaciones típicas de los sujetos en los Efectos Principales de las Variables Situacionales.

AGREGADO	ESTADIST.	EPA	EPPP	EPCT	EPEC	EPCZ	EPIL	EPE
EXPERIMENTAL	N	40	40	40	40	40	40	40
	\bar{X}	0.0211	0.8609	1.0125	0.6536	0.1693	1.4557	-0.2526
	D.T.	0.8394	1.1596	0.9367	1.3715	0.9875	1.1765	2.1952
CONTROL 1	N	44	44	44	44	44	44	44
	\bar{X}	0.1085	0.7841	0.7889	0.2042	0.2947	1.4974	-0.1136
	D.T.	0.9570	1.3956	1.1216	1.3653	1.0188	1.0794	2.3263
CONTROL 2	N	40	40	40	40	40	40	40
	\bar{X}	0.1398	0.8234	0.5156	0.5677	0.0417	1.4062	-0.9583
	D.T.	1.0117	1.5407	1.0487	1.4558	1.1953	1.1813	1.8617
TOTAL SUJETOS	N	124	124	124	124	124	124	124
	\bar{X}	0.0761	0.8216	0.7722	0.4664	0.1457	1.4545	-0.4309
	D.T.	0.9394	1.3750	1.0413	1.3971	1.0695	1.1446	1.9614

GRAFICA: 19. Puntuaciones medias de los sujetos en las variables de Participación (N.M.P. y V.N.P.).



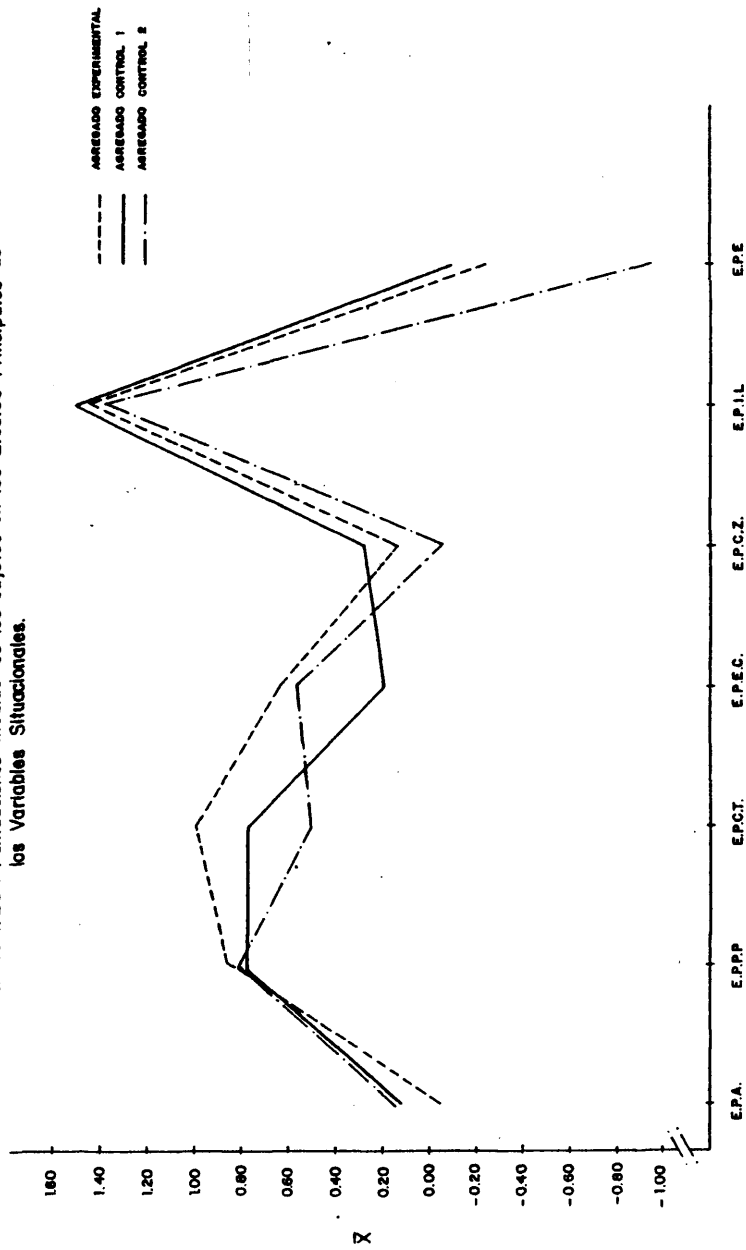
A nivel del Total de sujetos se observa que los factores que tienen mayor influencia son: el Efecto Principal de la Información del Líder (EPIL) y el Efecto Principal de la Estructuración del problema (EPE); pero en direcciones opuestas, lo cual indica que la tendencia a elegir procesos de Toma de Decisiones más participativos se produce en situaciones de solución de problemas en las que el líder (jefe) conoce el problema en cuestión, sus causas y la forma de solucionarlo. Sin embargo, en situaciones en que el problema está mal estructurado, al no saberse los procedimientos a seguir, no estar bien definidos -- los objetivos ni establecidos los medios para conseguirlos, los sujetos tienden a elegir procesos de Toma de Decisiones más participativos.

A nivel de Grupos se repite en todos ellos el patrón de comportamiento que adoptan los sujetos en las situaciones condicionantes de la Toma de Decisiones, aunque es el Grupo 3 en el que más se acentúa el recurso de los sujetos a elegir los -- procesos más participativos en situaciones de baja estructuración del problema que en situaciones de alta estructuración del problema. (Gráfica 20).

Como resumen de las variables de percepción del clima psicológico de la organización y de las actitudes participativas se puede indicar lo siguiente:

- 1) Respecto a la percepción del clima psicológico -- de la organización, en todos los Grupos aparece el mismo patrón perceptual del clima: los sujetos perciben sus puestos de trabajo como estimulantes, importantes y variados, aunque con niveles altos de rendimiento; al jefe como estimulante y dispuesto

GRAFICA. 20 . Puntuaciones medias de los sujetos en los Efectos Principales de los Variables Situacionales.



a prestar apoyo y, al grupo, como acogedor y cooperativo. Sin embargo, este patrón perceptual es, en el Grupo 3, inferior a los otros dos Grupos, especialmente en lo que se refiere a la profesión y al espíritu organizacional.

2) Respecto a la actitud participativa, todos los Grupos emplean el mismo patrón en la frecuencia de utilización de los procesos de Toma de Decisiones, orientándose predominantemente a los procesos de Toma de Decisiones más participativos. Esta orientación se manifiesta asimismo en la variable Nivel Medio de participación, que es bastante alto.

Entre los efectos que más parecen influir en la Toma de Decisiones están: una adecuada información del líder sobre el problema en cuestión y la falta de estructuración de los problemas. En ambos casos predomina en los sujetos la tendencia a adoptar un proceso de Toma de Decisión claramente participativo.

RESUMEN DE LOS RESULTADOS DESCRIPTIVOS

a) A nivel del total de la población

- La edad del 90% de la población está comprendida entre los 22 y los 35 años, predominando ligeramente el número de mujeres sobre el de los hombres. La mayoría de la población tiene su residencia habitual en grandes núcleos urbanos.

- Respecto a las variables posicionales, predominan los sujetos con poca antigüedad en la empresa, una posición jerárquica de mandos intermedios y un puesto de trabajo altamente especializado. En relación con los subordinados, las tres cuartas partes de la población carece de ellos.

- En cuanto a las variables estructurales del departamento, predomina el porcentaje de sujetos que pertenecen a departamentos de tipo medio, cuya amplitud de control es baja -los jefes tienen pocos subordinados sobre los que ejercer directamente su control-. Los departamentos son percibidos por los jefes - como lugares de trabajo en los que las responsabilidades están bien definidas y las actividades adecuadamente especificadas. - Los procedimientos para establecer sanciones, tener reuniones y realizar inspecciones están bastante bien regulados. Se trata de departamentos que dependen de otros en gran medida, por lo que - respecta al aprovisionamiento de sus recursos y a la programación de sus actividades. En estos departamentos sus jefes se consideran con suficiente poder formal para programar el trabajo, determinar los niveles de rendimiento y los objetivos generales y con la suficiente autonomía para tomar decisiones.

- Por lo que se refiere a las variables del contexto, los sujetos pertenecen, en su mayoría, a departamentos que son percibidos por sus jefes con un equipamiento tecnológico y una - disponibilidad de recursos de tipo medio y en los que se hace -- más hincapié en que las actividades se realicen según lo establecido que en propiciar la buena moral de los empleados.

- Respecto a las variables del criterio y, de acuerdo con las puntuaciones en los factores del clima psicológico de la organización, los puestos de trabajo son percibidos como estimulantes, importantes y variados en alto grado; pero también son elevados los niveles de rendimiento que se les asignan. El grado de conflictividad y la ambigüedad es más bien alto. Los jefes -- son percibidos como bastante motivadores y colaboradores y el ambiente que rodea al grupo de trabajo como acogedor y cooperativo.

- Según los factores de actitud participativa, los sujetos manifiestan una clara tendencia a la elección de los procesos de toma de decisiones más participativos -consulta al grupo- sobre los menos participativos. Esta tendencia se manifiesta, especialmente, en situaciones de solución de problemas, en los que el líder dispone de los elementos necesarios para solucionarlos y en aquéllas situaciones en que dichos problemas están mal estructurados.

b) A nivel de grupos

Es el grupo tercero el que tiene una media de edad -notablemente más baja y en el que predomina claramente el número de mujeres sobre el de hombres. También este grupo tiene tendencia a puntuar más bajo en los factores de motivación, ansiedad, rigidez y extraversión y a puntuar más alto en neuroticismo y -sinceridad. Igualmente es el grupo tercero en el que predominan los sujetos con menor antigüedad, menor categoría y en el que los puestos que ocupan son menos especializados que en el resto de -los grupos.

En cuanto a las variables estructurales y del contexto, no existen diferencias entre los grupos, excepto a nivel de especialización del departamento, donde hay un mayor porcentaje de sujetos del grupo primero, que pertenece a departamentos más especializados.

En relación con el patrón perceptual y de actitud -participativa, no hay diferencias entre los grupos, únicamente -el grupo tercero ofrece puntuaciones más bajas en los factores -de percepción del clima psicológico.

B.- RESULTADOS DE LA ETAPA EXPLICATIVA

A continuación, y en una primera parte, ofrecemos los resultados obtenidos en las medidas de las variables dependientes, así como un análisis de los mismos. Posteriormente, presentaremos los resultados del análisis correlacional de las variables del criterio -- con diversas variables de la población total estudiada y de las organizaciones a las que dicha población pertenece.

19.- Análisis de los resultados obtenidos con la aplicación del Méto
do Experimental.

Según las hipótesis establecidas en el Método Experimental, presentamos, primeramente, el análisis de los resultados de las variables Dependientes, correspondiente a las hipótesis sobre Percepción del Clima psicológico organizacional y, a continuación, el análisis de los resultados de las variables Dependientes, correspondientes a las hipótesis sobre la Actitud Participativa - de los sujetos en la Toma de Decisiones y Solución de Problemas.

Para el análisis estadístico de los datos de las medidas de ambas variables hemos empleado un análisis de covarianza, aplicando - el Programa F2V del BMDP-77 (Dixon y Brown, 1977).

a) Resultados del Análisis de Variables Dependientes sobre la -
Percepción del Clima psicológico de la organización.

En la Tabla 21 se ofrecen las puntuaciones medias, las desviaciones típicas, los cocientes de variabilidad F y la significación estadística del análisis de covarianza de los mismos. Análisis realizado con las puntuaciones del pretest y del posttest de los

TABLA 21. Puntuaciones medias, desviaciones típicas, Fy P. del Analisis de Covarianza de los factores del Clima Psicológico de la Organización. (C.C.P.) ($N_1 = 40$, $N_2 = 44$, $N_3 = 40$).

FACTOR	AGREGADO	MEDIDA	MEDIA	D.T.	F.	P.
1 CONFLICTO Y AMBIGÜEDAD. (C.A.)	EXPERIMENTAL	PRE.	3.53662	0.83401	0.18596	0.831
		POS.	3.48067	0.77533		
	CONTROL 1	PRE.	3.60900	0.77381		
		POS.	3.44805	0.78962		
	CONTROL 2	PRE.	3.28840	0.79397		
		POS.	3.50980	0.81509		
2 DESAFIO E IMPORTANCIA DEL PUESTO (D.I.V.)	EXPERIMENTAL	PRE.	4.30730	0.80477	1.65963	0.195
		POS.	4.05883	0.81077		
	CONTROL 1	PRE.	4.42377	0.74279		
		POS.	4.21525	0.78251		
	CONTROL 2	PRE.	3.96177	0.76018		
		POS.	4.16779	0.80038		
3 FACILITACION Y APOYO DEL LIDER. (P.A.L.)	EXPERIMENTAL	PRE.	3.85832	0.97872	1.24846	0.291
		POS.	3.45036	0.98922		
	CONTROL 1	PRE.	3.88832	0.97634		
		POS.	3.62427	1.05850		
	CONTROL 2	PRE.	3.49115	1.02245		
		POS.	3.57932	1.15121		
4 COOPERACION AMISTAD Y BUENA ACOGIDA DEL GRUPO (C.A.B.)	EXPERIMENTAL	PRE.	4.30717	0.94237	0.15969	0.853
		POS.	4.14512	0.95794		
	CONTROL 1	PRE.	4.44152	0.88141		
		POS.	4.21153	0.93567		
	CONTROL 2	PRE.	4.11785	1.02036		
		POS.	4.16854	1.11668		
5 ESPIRITU PROFESIONAL Y ORGANIZACIONAL (E.P.O.)	EXPERIMENTAL	PRE.	3.56580	0.75872	1.18686	0.309
		POS.	3.37966	0.73781		
	CONTROL 1	PRE.	3.72370	0.74035		
		POS.	3.50992	0.78199		
	CONTROL 2	PRE.	3.20130	0.75675		
		POS.	3.49628	0.79720		
6 DESEMPEÑO DEL PUESTO (D.N.P.)	EXPERIMENTAL	PRE.	4.56562	0.82187	0.76771	0.466
		POS.	4.17694	0.84055		
	CONTROL 1	PRE.	4.49148	0.79488		
		POS.	4.28692	0.73579		
	CONTROL 2	PRE.	4.25312	0.81674		
		POS.	4.28025	0.83565		

Agregados Experimental -Grupo 1- y de Control -Grupos 2 y 3- en los factores de la Percepción del Clima psicológico de la organización.

Las hipótesis respecto a estas variables fueron establecidas de la forma siguiente:

Hipótesis 1ª.- En los sujetos participantes en las Intervenciones OD. -Grupo 1- se producen cambios significativos en los factores de la Percepción del Clima psicológico de la organización: - CA, DIV, FAL, CAB, EPO, DNP.

Los resultados no confirman la hipótesis con significación estadística de $p \leq .05$.

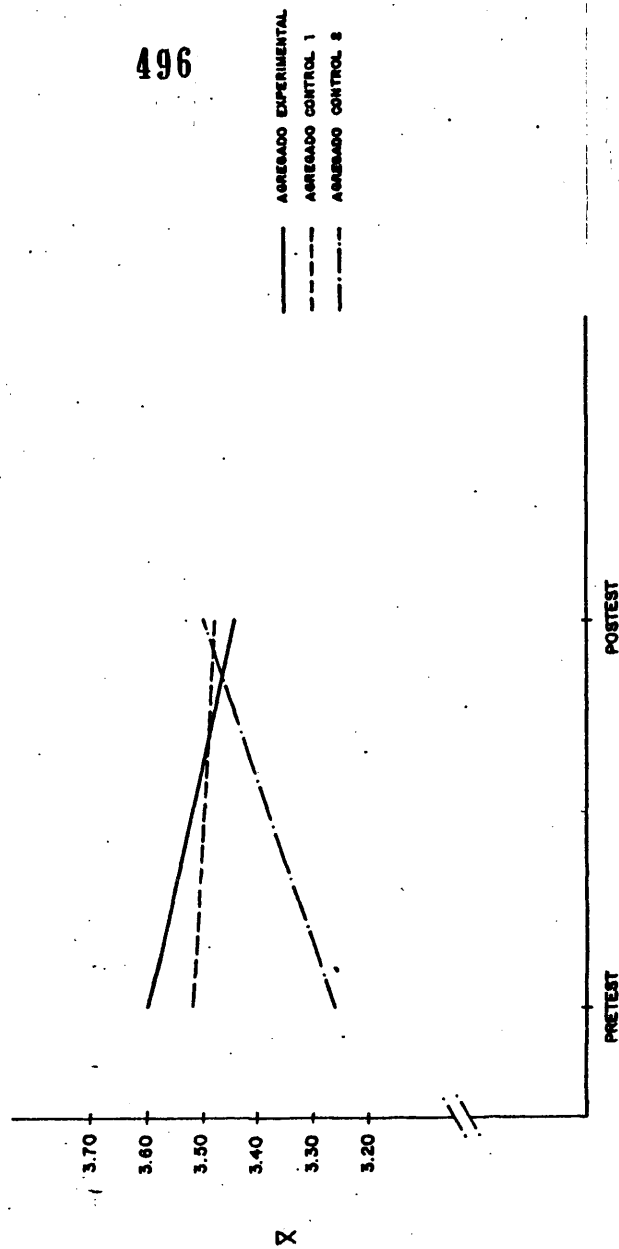
Hipótesis 2ª.- La dirección del cambio en la Percepción del Clima psicológico organizacional es:

- 1.) Negativo respecto a los factores siguientes:
 - b. Desafío, Importancia y Variedad del Puesto de Trabajo (DIV).
 - c. Facilitación y Apoyo del Líder (FAL).
 - d. Cooperación, Amistad y Buena Acogida del Grupo de Trabajo (CAB).
 - e. Espíritu Profesional y Organizacional (EPO).

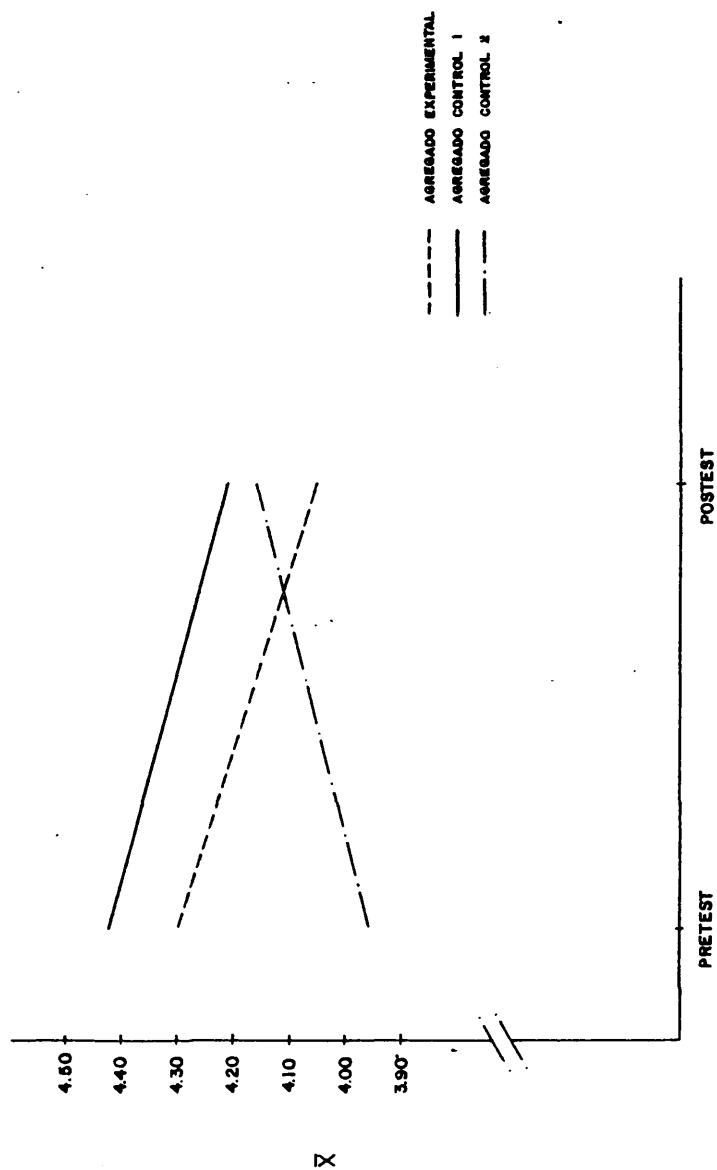
Los resultados confirman la hipótesis en relación con el Grupo 3 y no la confirman en relación con el Grupo 2 (Gráficas 21a-21f, inclusive).

- 2.) Positivo respecto a los factores siguientes:
 - a. Conflicto y Ambigüedad (CA)
 - f. Niveles de Desempeño del Puesto (NDP).

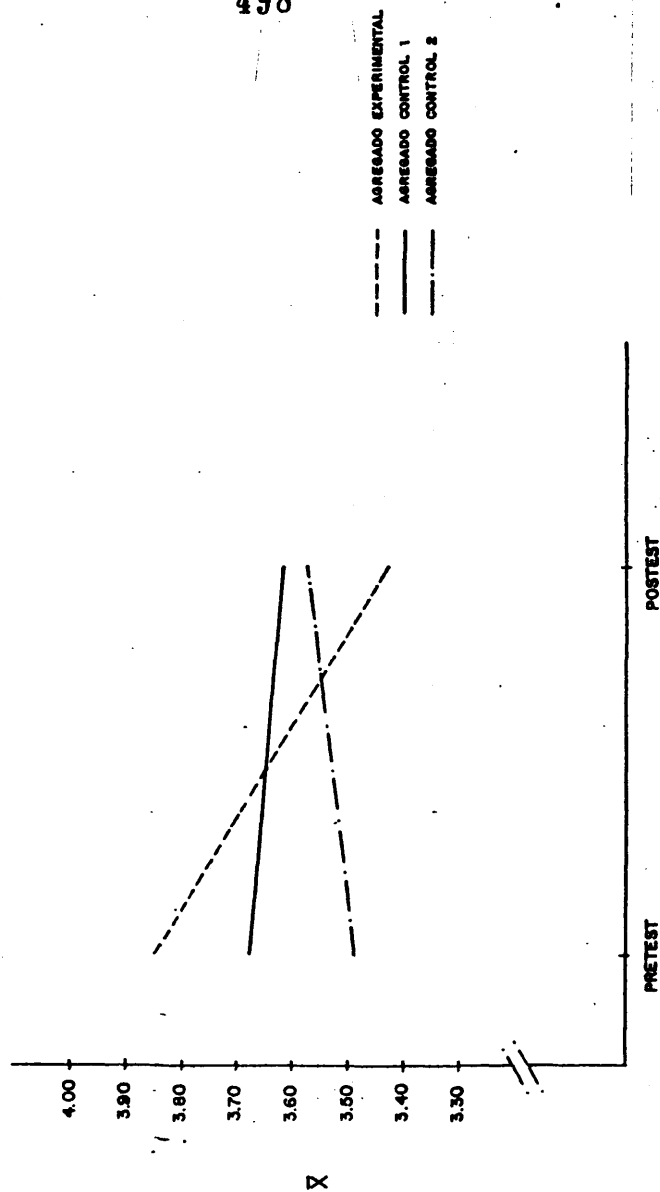
GRAFICA: 2a. Dirección del Cambio en el Factor de "Conflicto y Ambigüedad" del C.C.P. (Pretest - Postest y Agregados Experimental y de Control).



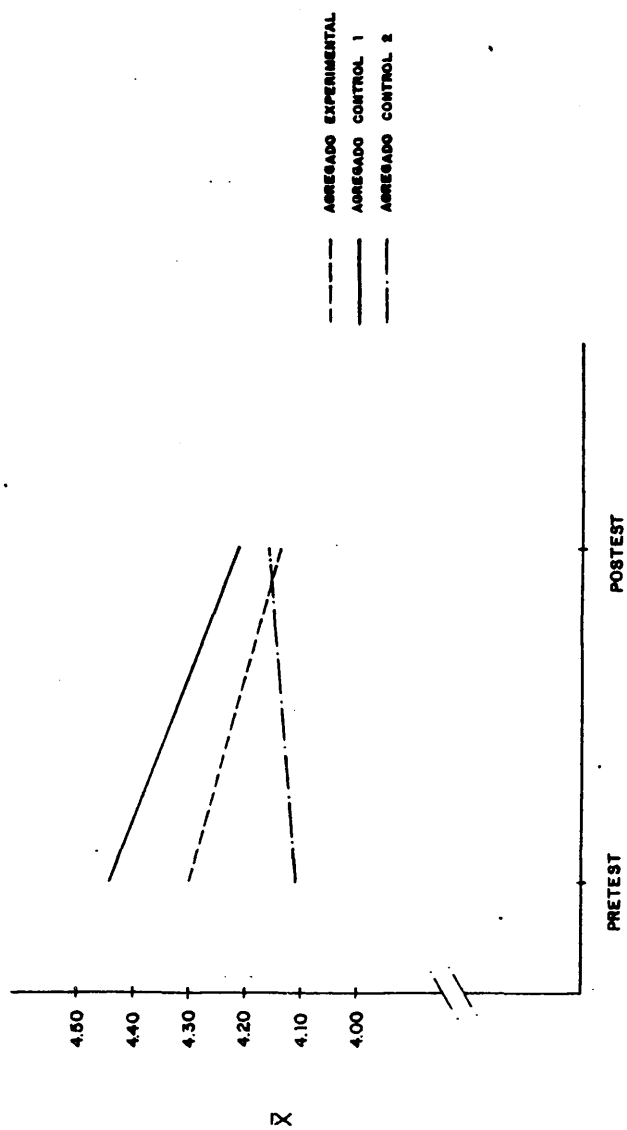
GRAFICA 21b. Dirección del Cambio en el Factor "Desafío, Importancia y Variedad del Puesto" del C.C.P. (Pretest - Posttest y Agregados Experimental y de Control).



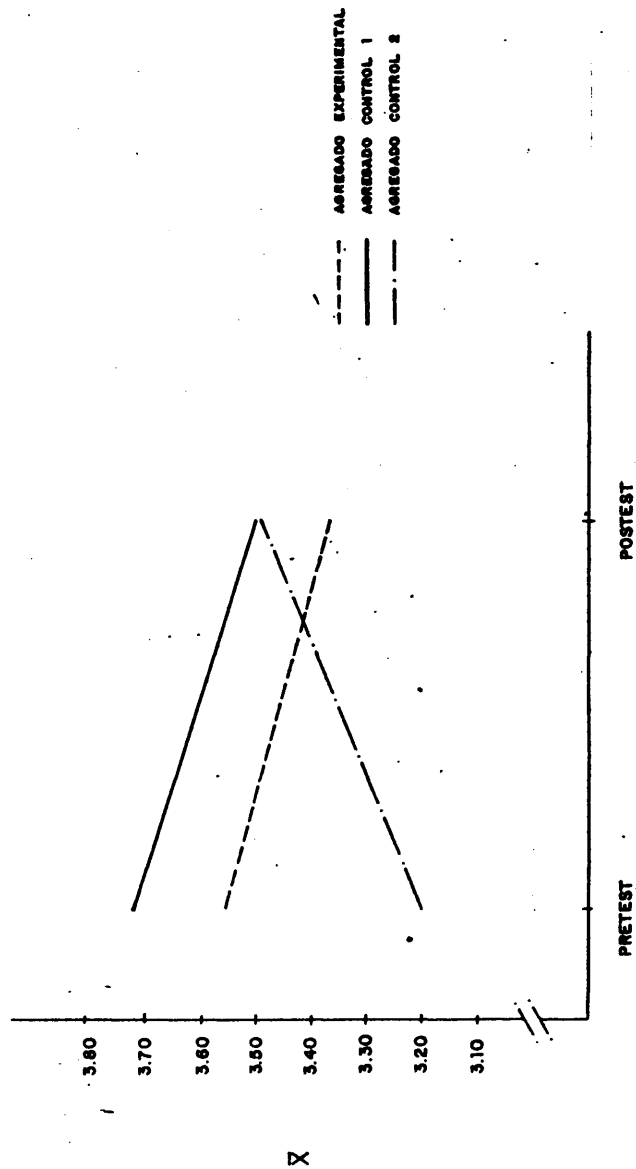
GRAFICA 21c. Dirección del Cambio en el Factor "Facilitación y Apoyo del Líder"
del C.C.P. (Pretest - Posttest y Agregados Experimental y de Control)



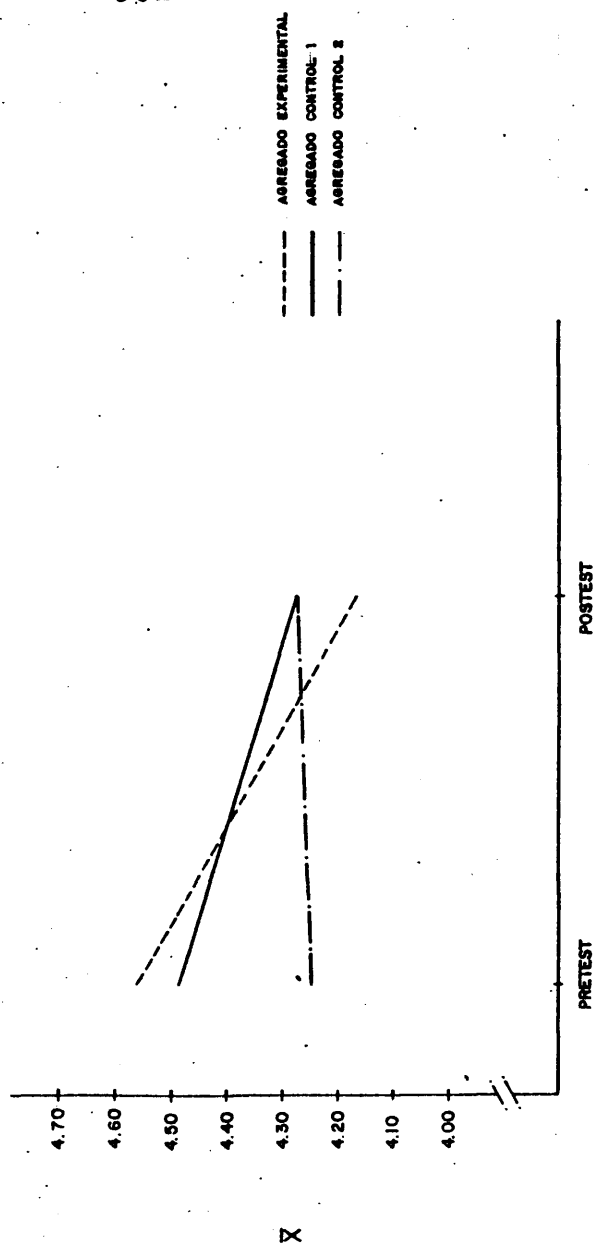
GRAFICA: 21d. Dirección del Cambio en el Factor "Cooperación, Amistad y Buena Acogida del Grupo de Trabajo" del C.C.P. (Pretest Posttest y Agregados Experimental y de Control).



GRAFICA: 21e. Dirección del Cambio en el Factor "Espíritu Profesional y Organizacional" del C.C.P. (Pretest - Postest y Agregados Experimental y de Control).



GRAFICA : 211. Dirección del cambio en el factor "Niveles de Desempeño del Puesto" del C.C.P. (Pretest - Posttest y Agregados Experimental y de Control).



Los resultados no confirman la hipótesis respecto al Grupo 2 y la desconfirman respecto al Grupo 3 (Gráficas 21a--21f inclusive).

Los resultados sobre la Percepción del Clima psicológico de la organización son favorables a nuestra hipótesis respecto a la dirección del cambio en sentido negativo, si se les compara con los del Grupo estático (Grupo 3) y, son desfavorables respecto a la dirección del cambio en sentido positivo, en comparación, asimismo, con los del Grupo 3, no siendo significativos respecto al cambio en los factores de la Percepción del Clima, con significación estadística de $p .05$.

Comparando el Grupo 1 con el Grupo 3, los resultados apoyan la hipótesis de que las Intervenciones OD. producen un cambio en los criterios de valoración de los participantes hacia posiciones más rígidas y menos tolerantes para percibir los comportamientos de otros (Zand et al. 1969). Esto ocurre en aquellos factores que describen los componentes positivos del Clima psicológico -Desafío, Importancia y Variedad del Puesto; -Facilitación y apoyo del Líder; Cooperación, Amistad y Buena Acogida del Grupo de Trabajo y Espíritu Profesional y Organizacional-; pero no ocurre lo mismo con los factores que describen los componentes negativos del mismo -Conflicto y Ambigüedad, y Niveles de Rendimiento del Puesto-.

De este modo, se esperaba que una puntuación media -p.e. 3.5- en el factor "Conflicto y Ambigüedad", antes de la Intervención OD., tuviera una puntuación superior en el posttest. Lo mismo se puede decir en cuanto al factor "Niveles

de desempeño del Puesto". En cuanto a los otros factores, se esperaba un resultado contrario, puesto que sus puntuaciones se desplazarían, en el postest, en sentido negativo.

b) Resultados del análisis de las Variables Dependientes sobre la Actitud Participativa de los sujetos.

En la Tabla 22 se ofrecen las puntuaciones medias, las desviaciones típicas, los cocientes de variabilidad F y la significación estadística del análisis de covarianza de las mismas. Análisis realizado con las puntuaciones del pretest y postest de los Agregados Experimental -Grupo 1- y de Control (Grupos 2 y 3- en los factores de Actitud Participativa -Nivel Medio de Participación y Efectos Principales de las condiciones situacionales de la Toma de Decisión-.

Las hipótesis establecidas respecto a estas variables son las siguientes:

Hipótesis principal: El nivel medio de participación que un líder de grupo ofrece a sus subordinados en situación de solución de problemas y de Toma de Decisiones de grupo mejora, significativamente, con las Intervenciones OD. -factor: Nivel Medio de Participación (NMP)-.

Los resultados obtenidos no confirman la hipótesis con significación estadística de $p \leq .05$.

Hipótesis subsidiarias: Las Intervenciones OD.

TABLA 22. Puntuaciones medias, desviaciones típicas Fy P del Analisis de Covarianza de los Factores de la Actitud Participativa (C.T.D.) (N = 40, N = 44, N = 40)

FACTOR	AGREGADO	MEDIDA	\bar{X}	D. T.	F.	P.
NIVEL MEDIO DE PARTICIPACION (UMP).	EXPERIMENTAL	PRE.	5.76257	1.26285	1.55467	0.216
		POS.	6.11087	1.63204		
	CONTROL 1	PRE.	6.04411	1.55461		
		POS.	6.31771	1.66816		
	CONTROL 2	PRE.	5.86830	1.51901		
		POS.	5.92722	1.74647		
EFECTO PRINCIPAL ACEPTACION (EPA).	EXPERIMENTAL	PRE.	-0.02115	0.85347	1.64019	0.198
		POS.	-0.34508	0.94140		
	CONTROL 1	PRE.	0.10648	0.99584		
		POS.	-0.21464	0.83795		
	CONTROL 2	PRE.	0.13985	1.02485		
		POS.	0.08147	1.19477		
EFECTO DE LA PROBABILIDAD PREVIA (EPPP).	EXPERIMENTAL	PRE.	0.86096	1.25060	0.18011	0.852
		POS.	1.10770	1.26159		
	CONTROL 1	PRE.	0.78414	1.42349		
		POS.	0.96079	1.17725		
	CONTROL 2	PRE.	0.82335	1.56029		
		POS.	1.03213	1.34654		
EFECTO DEL CONFLICTO (EPCT).	EXPERIMENTAL	PRE.	1.01247	0.96089	0.07152	0.931
		POS.	0.54908	0.77176		
	CONTROL 1	PRE.	0.78684	1.16290		
		POS.	0.58749	0.78901		
	CONTROL 2	PRE.	0.51955	1.06212		
		POS.	0.61458	0.86893		
EFECTO DE LA EXIGENCIA DE CALIDAD (EPEC).	EXPERIMENTAL	PRE.	0.65362	1.40013	2.53707	0.083
		POS.	0.35666	1.43164		
	CONTROL 1	PRE.	0.20425	1.49982		
		POS.	0.12104	1.45076		
	CONTROL 2	PRE.	0.56770	1.47440		
		POS.	0.79341	1.34113		
EFECTO PRINCIPAL DE LA CONFIANZA (EPCZ).	EXPERIMENTAL	PRE.	0.16930	1.05662	0.26919	0.764
		POS.	0.26618	1.06382		
	CONTROL 1	PRE.	0.29482	1.08257		
		POS.	0.11253	0.89066		
	CONTROL 2	PRE.	0.04163	1.21055		
		POS.	0.16866	1.05498		
EFECTO DE LA INFORMACION DEL LÍDER (EPL).	EXPERIMENTAL	PRE.	1.48562	1.20996	4.17854	0.018
		POS.	1.31350	1.28478		
	CONTROL 1	PRE.	1.48739	1.20933		
		POS.	1.39069	1.33546		
	CONTROL 2	PRE.	1.40627	1.19639		
		POS.	0.89982	1.09630		
EFECTO DE LA ESTRUCTURA (EPE).	EXPERIMENTAL	PRE.	-0.25245	2.25837	0.27429	0.761
		POS.	-0.68940	1.62159		
	CONTROL 1	PRE.	-0.11366	1.61160		
		POS.	-0.42197	1.97877		
	CONTROL 2	PRE.	-0.98837	1.88532		
		POS.	-0.63466	1.61910		

influyen en que el líder mejore significativa--
mente su actitud participativa en la Toma de De--
cisiones y Solución de Problemas de grupo en --
aquéllas situaciones en que: .

- a. Es necesario que el grupo acepte la solución
del problema -Factor: Efecto Principal de -
la Aceptación (EPA)-.

Los resultados no confirman la hipótesis con significación es--
tadística de $p \leq .05$.

- b. Es poca la probabilidad de que el grupo acep--
te una decisión autoritaria del líder -Fac--
tor: Efecto Principal de la Probabilidad Pre--
via (EPPP)-.

Los resultados no confirman la hipótesis a nivel de significa--
ción estadística de $p \leq .05$.

- c. Hay desacuerdo o conflicto entre los subordi--
nados acerca de la solución más adecuada -Fac--
tor: Efecto Principal del Conflicto (EPCT)-.

Los resultados no confirman la hipótesis con una significación
estadística de $p \leq .05$.

- d. Es grande la exigencia de la calidad de la so--
lución del problema -Factor: Efecto Princi--
pal de la Exigencia de Calidad (EPEC).

Los resultados no confirman la hipótesis a nivel de significación estadística de $p \leq .05$.

- e. Los objetivos de los subordinados en el problema que se trata de solucionar se presentan como incongruentes con los de la organización (Factor: Efecto Principal de la Confianza (EPCZ)).

Los resultados no confirman la hipótesis con significación estadística de $p \leq .05$.

- f. El líder no tiene la información necesaria para solucionar el problema -Factor: Efecto Principal de la Información del Líder (EPIL)-.

Se confirma la hipótesis con significación estadística $p \leq .10$, respecto al Grupo 3.

No se confirma la hipótesis con la misma significación estadística ($p \leq .10$) en relación al Grupo 2.

- g. Los problemas que se trata de solucionar no están estructurados -Factor: Efecto Principal de la Estructura (EFE)-

Los resultados no confirman la hipótesis con significación estadística de $p \leq .05$

En los factores de la Actitud Participativa sólo se confirma nuestra hipótesis en el factor "Efecto Principal de la Informa

ción del Líder"(EPIL), respecto al grupo sin tratamiento -Grupo 3-. Esto parece significar que, en las actitudes de los sujetos que han participado en la Intervención OD. -Grupo 1- (tanto en las situaciones simuladas de solución de problemas en las que el líder tiene la información necesaria para poder tomar la decisión como en aquéllas en las que carece de tal información) se ha producido un cambio significativo, pasando de utilizar procesos de Toma de Decisiones menos participativos -antes de la Intervención OD.- a procesos más participativos -después de la Intervención OD.-.

Consideraciones generales sobre los resultados al Método Experimental.

Presentados los resultados, nos parece conveniente detenernos para hacer unas consideraciones sobre la aplicación de la Intervención que hemos realizado, con el fin de que éstas nos ayuden a comprender mejor los resultados conseguidos.

A.- El Tratamiento

Es importante indicar que nuestro deseo de aplicar una estricta Intervención OD. se vió dificultado por la negativa de todas las Empresas e Instituciones a las que acudimos para intervenir en sus organizaciones.

Recordemos que una de las características básicas de OD. es precisamente la de intervenir en las organizaciones -Vide Capítulo I-. En este sentido, al no poder realizar nuestra Intervención en la organización como buscábamos, era lógi-

co esperar que la Técnica utilizada quedase debilitada para poder demostrar su capacidad de cambio.

B.- La Formación de los Grupos.

En consecuencia con la característica anterior de las Intervenciones OD., la población expuesta a las actividades OD. está formada por individuos que tienen una historia laboral común (Vide Capítulo I). En los casos en que se interviene en los grupos de trabajo o equipos esta historia, además de a las características de toda la organización, de una División o Departamento, se extiende a las características específicas del grupo y de los individuos que lo componen.

De acuerdo con esto, uno de los objetivos más importantes de OD., desde sus orígenes, ha sido cambiar la cultura y los valores de las organizaciones y de los grupos de trabajo en los que interviene.

Sin embargo, la limitación de nuestro estudio a formar grupos de sujetos procedentes de diferentes empresas -- que, en general, no se conocían, ha supuesto que estos grupos no tuvieran historia común y, por lo tanto, la incidencia de OD. sobre sus normas y valores, así como la historia de sus relaciones interpersonales y laborales no se podía producir.

En este sentido y por lo que respecta a la formación de los grupos, nuestra Intervención se aleja claramente de los diseños clásicos de OD., en los que los grupos son homogéneos y familiares.

Nosotros nos hemos visto obligados a trabajar con

grupos heterogéneos, formados al azar. Grupos que, si bien podrían ser adecuados para la experimentación básica, no lo eran tanto para comprobar las hipótesis sobre los efectos de una Intervención de cambio planificado.

Como consecuencia de esto, nuestros instrumentos de medida no podrían ser del mismo tipo que los que habitualmente se utilizan para medir el cambio en las Intervenciones OD., en las que se establecen variables de clima de grupo, de las relaciones con otros departamentos, de satisfacción laboral, de rendimiento y de productividad. Variables éstas que son medidas — con instrumentos lo más objetivos posible y, en el caso de que se midan con instrumentos subjetivos —entrevistas, cuestionarios— se aplican —cuando las circunstancias lo permitan— también a los sujetos de la misma organización que no participan en las Intervenciones.

Las variables e instrumentos de medida para establecer el control de nuestra Intervención OD. han tenido que limitarse a variables relacionadas con actitudes y conductas individuales; pero no se han podido establecer variables de clima y —rendimiento grupal y organizacional, las cuales se hubieran medido con instrumentos más objetivos, en el caso de que la Intervención OD. hubiera tenido lugar en una organización y con grupos familiares de la misma.

En estas condiciones, las variables establecidas sobre la Percepción y la Actitud Participativa nos parecen correctas como variables del criterio de cambio a nivel de los individuos y hemos considerado los instrumentos empleados como los — más adecuados para medirlas.

El C.T.D. y el C.C.P. son instrumentos que no hemos encontrado hayan sido aplicados en las Intervenciones OD.; pero que, sin embargo, nos han parecido más apropiados que otros cuestionarios que tratan de medir variables grupales y organizacionales, habida cuenta de las condiciones de nuestra Intervención.

c) El objeto de la Intervención

Otra de las características básicas de OD. es que sus Intervenciones son precedidas por un adecuado diagnóstico de la situación. Diagnóstico que es considerado, por la mayoría de los autores, no sólo como instrumento de Intervención, sino como Intervención en sí misma.

A través del diagnóstico se trata de determinar las causas de la situación conflictiva, mediante una cuidadosa recogida de la información y un análisis de la misma, con el fin de establecer el tipo de Intervención y el lugar más adecuados para comenzarla.

Desde el momento en que nosotros tomamos la decisión de intervenir con grupos heterogéneos, provenientes de diversas organizaciones, renunciamos a la posibilidad de hacer un diagnóstico para establecer el objeto de la Intervención y el tipo más adecuado de la misma.

Bien es cierto que las técnicas de Intervención OD. son aplicadas por muchos autores sin el adecuado diagnóstico; más aún, con frecuencia se aplica la misma técnica OD. para situaciones muy diferentes, sin la menor adaptación previa. Sin embargo, las Técnicas OD. siempre se aplican a una organización, entendida ésta como la totalidad de una empresa o una parte relativamente autónoma de la misma.

Aunque se partió de un supuesto de cambio muy simple y general a todas las organizaciones como era la necesidad de mejorar el aprendizaje de la comunicación a nivel interpersonal, las tareas a realizar en la Intervención no se podían centrar en problemas comunes, específicos y reales a todos los participantes.

De este modo, nuestra Intervención se aproximaba más a las Técnicas de Intervención en Laboratorio que a las Técnicas OD. en cuanto que aquéllas trabajan con frecuencia con grupos heterogéneos, a cuyos individuos se les saca de su ambiente cultural y de trabajo. Sin embargo, OD. trabaja con grupos homogéneos y dentro de su ambiente laboral, salvo en las ocasiones en que emprende actividades de formación de los miembros.

Nuestra Intervención, por otra parte, se alejaba totalmente de los grupos de Formación en Laboratorio porque, aparte de componerse de actividades estructuradas, se centraba explícitamente en las tareas de grupo y sólo tocaba las relaciones interpersonales cuando y en la medida en que podrían ayudar a realizar mejor aquéllas.

d) Las condiciones de la Intervención

En las Intervenciones OD., el tiempo que se les dedica es el de la jornada laboral y, por tanto, los sujetos participantes no emplean un tiempo fuera de la misma para dedicarlo a la Intervención OD.

En nuestra aplicación, por el contrario, los sujetos -trabajadores todos ellos- participaron en OD. fuera de la jornada de trabajo, lo cual suponía un esfuerzo adicional que, sin duda, ha influido en el tratamiento y ha significado una forma atípica de realizar las Intervenciones.

Estas características de nuestra Intervención OD. -es necesario decirlo una vez más- nos fueron impuestas por la situación. El hecho de no aceptarlas hubiera supuesto renunciar a comprobar, de alguna manera, si las Intervenciones OD. producen en la población laboral española algunos de los efectos que se les atribuye en las organizaciones, especialmente en las norteamericanas.

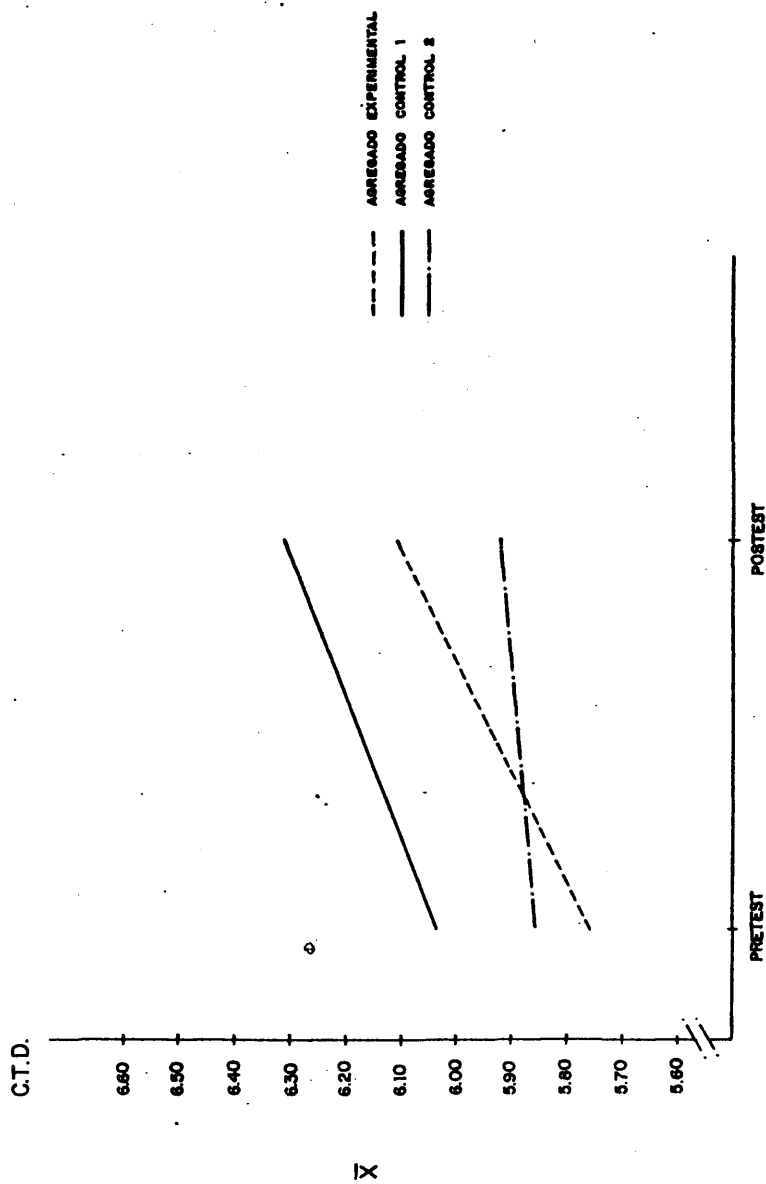
Una vez presentadas las condiciones de nuestra Intervención, es oportuno hacer un comentario sobre los resultados de la misma.

En general, se puede decir que nuestras hipótesis - no se cumplen en parte, puesto que nuestra hipótesis de la dirección del cambio sí se confirma en aquéllos factores que expresan los componentes negativos de la situación de Toma de Decisiones.

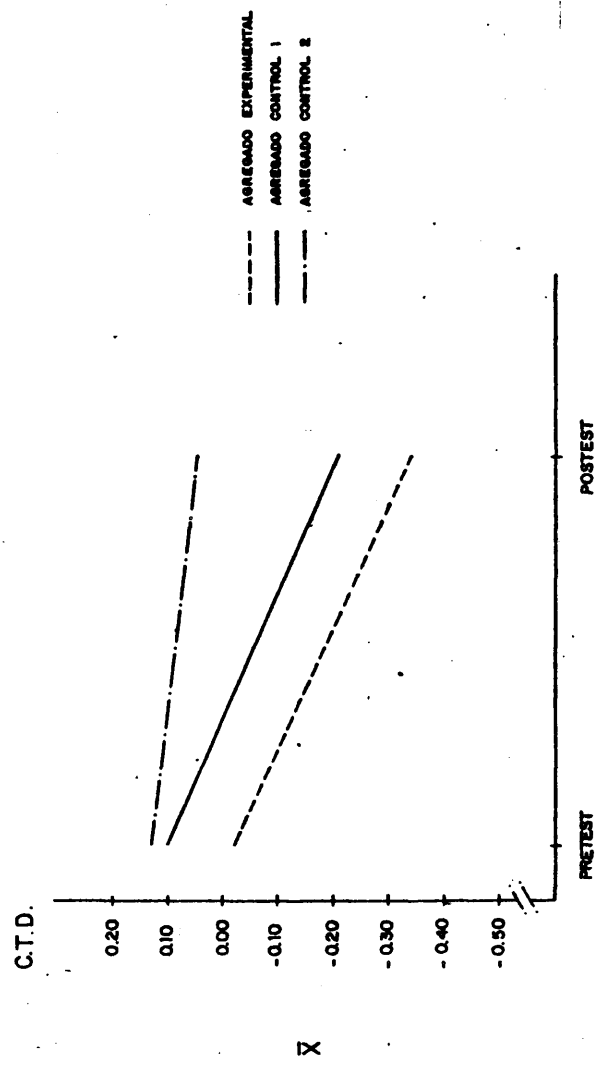
Por otra parte, también aparece una tendencia al cambio en los factores de Percepción del Clima psicológico de la organización y de la Actitud Participativa del Grupo 1, respecto a los del Grupo 3, que se manifiesta claramente en las Gráficas 21a-21f, ya mencionadas, las que corresponden a la tendencia al cambio de todos los factores de Percepción del Clima, y en las Gráficas 22-23 y 26-29, que corresponden a estos factores de la Actitud Participativa: NMP, EPA, EPEC, EPCZ, EPIL y EPE.

En los factores EPEC y EPIL, para los que el análisis de covarianza ofrece unos resultados significativos a nivel de $p .10$, este nivel de significación no se produce en ninguno de los casos, después de aplicar el Test de Scheffé, entre el Grupo 1 y el Grupo 3. Además, en la Gráfica 28, correspondiente al factor EPIL, se puede apreciar, claramente, que el cambio se ha producido en el Grupo sin Tratamiento (Grupo 3).

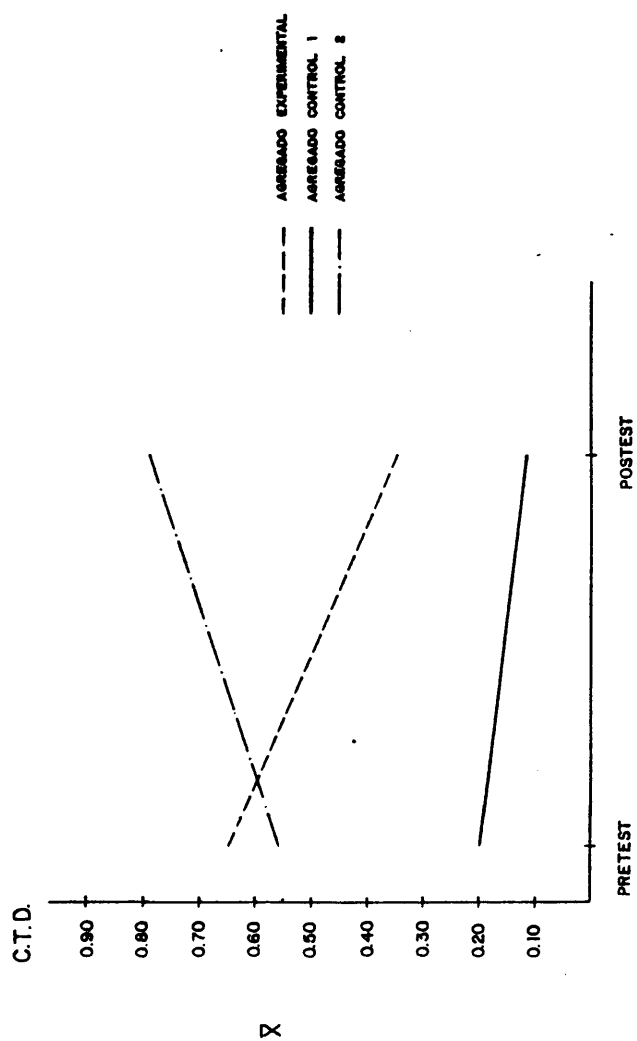
GRAFICA 22. Tendencia al cambio en los sujetos respecto al factor " Nivel Medio de Participación " (N.M.P.).



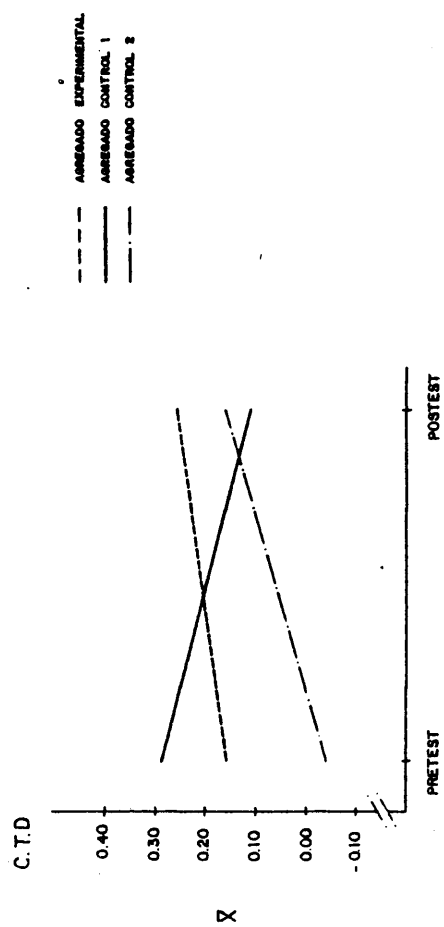
GRAFICA 23. Tendencia al cambio en los sujetos respecto al factor "Efecto Principal de la Aceptación" (E.P.A.).



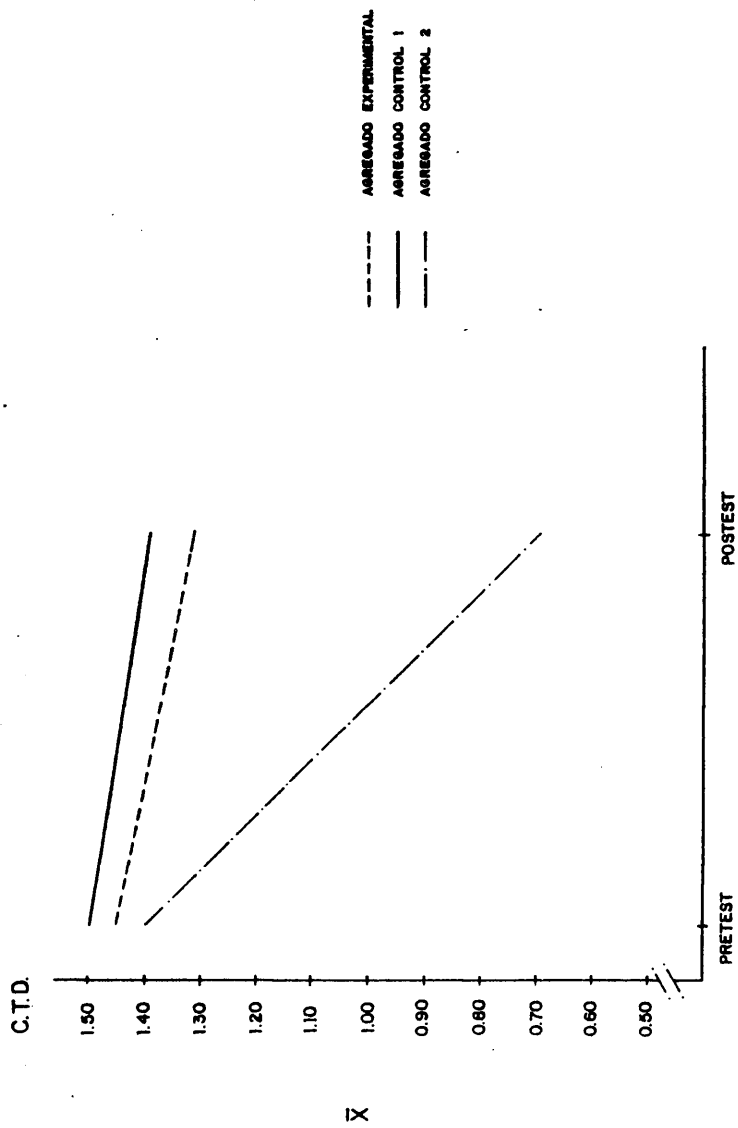
GRAFICA: 26. Tendencia al cambio en los sujetos respecto al factor "Efecto Principal de la Exigencia de Calidad" (E.P.E.C.).



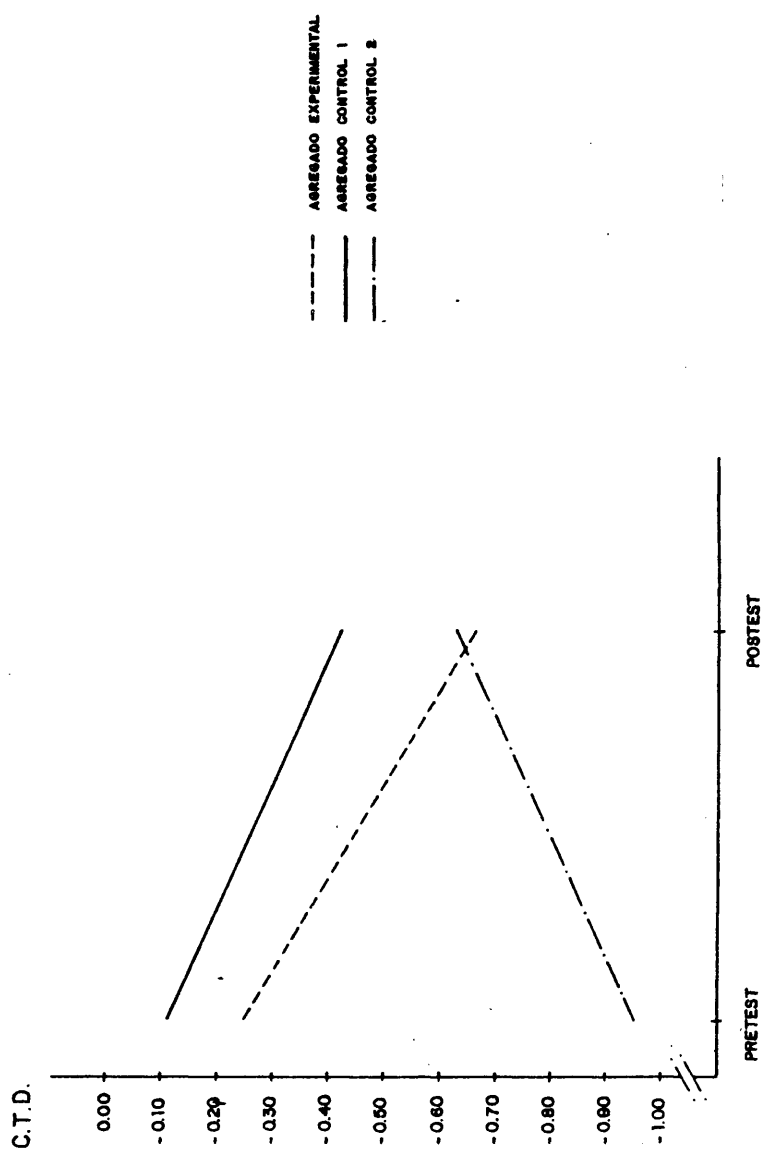
GRAFICA 27. Tendencia al cambio en los sujetos respecto al factor "Efecto Principal de la Confianza" (E.P.C.Z.).



GRAFICA 28. Tendencia al cambio en los sujetos respecto al factor " Efecto Principal de la Información del Líder" (E.P.I.L.).



GRAFICA: 29. Tendencia al cambio de los sujetos en el factor "Efecto Principal de la Estructura" (E.P.E.)



Un elemento de interés es el paralelismo casi mimético entre los factores del Grupo 1 y 2 y su diferencia con el Grupo 3, que nos ofrecen los Gráficos de la tendencia al cambio de los factores de Percepción del Clima y de la Actitud Participativa.

Ambos Grupos (1 y 2), como ya se señaló en el Diseño, corresponden a los Grupos con tratamiento, aunque la Intervención adopta, en cada uno de ellos, un modelo de cambio teórica y prácticamente distintos. Al Grupo 1 se le aplicó el Modelo OD. y al Grupo 2 el de Aprendizaje por Imitación, de Bandura. - También en su momento se señaló que no se pretendía comparar ambos modelos, sino controlar los efectos específicos de los elementos básicos del Modelo de Intervención OD. sobre la Percepción del Clima psicológico y la Actitud Participativa.

ANALISIS DE LOS RESULTADOS DEL METODO CORRELACIONAL

=====

Como ya explicamos en la parte correspondiente a la - estrategia metodológica, por el Método Correlacional se ha hecho un contraste de medias entre los grupos formados por sujetos con puntuaciones extremas -que de ahora en adelante llamaremos grupos extremos- en cada una de las variables, tanto individuales como - organizacionales previamente establecidas, según las puntuaciones de dichos grupos en el pretest y en el postest de las variables - Dependientes.

Para realizar este contraste de medias entre los grupos extremos, se ha utilizado la técnica estadística del análisis de covarianza, mediante la aplicación del Programa P2V del BMDP - 77 (Dixon y Brown, 1977).

A continuación, se presentan, en dos partes, los resultados obtenidos por el Método Correlacional.

Primera Parte.

Ofrecemos los resultados correlacionales y hacemos un análisis global de éstos, respecto a la frecuencia con que se producen diferencias significativas en los grupos extremos de las variables individuales y organizacionales, indicando, para terminar, los aspectos más destacados de este análisis.

Segunda Parte

Se hace una descripción de las variables individuales y organizacionales que tienen mayor incidencia en los factores de la Percepción del Clima psicológico organizacional y de Actitud Participativa, así como de los factores que aparecen más afectados por estas variables, indicando, para terminar, los aspectos más destacados de éste análisis.

Finalmente, se hace un resumen general de los resultados del análisis correlacional.

A) RESULTADOS Y ANALISIS GLOBAL

En las Tablas 23, 23a y 24, 24a se ofrecen los cocientes de variabilidad F y la significación estadística de los grupos extremos comparados en cada una de las variables individuales y organizacionales, según las puntuaciones de dichos grupos extremos en cada uno de los factores de la Percepción del Clima y de la Actitud Participativa. Los resultados que aparecen en estas Tablas corresponden a los cocientes de variabilidad F, con una significación estadística de $p \leq .25$.

En las mismas Tablas aparece, para cada variable, el número de sujetos que componen los grupos extremos y las puntuaciones o rangos establecidos para la formación de dichos grupos.

En la Tabla 25 se ofrece el porcentaje de variables individuales y organizacionales, en las que se producen diferencias significativas al $p \leq .25$ y al $p \leq .10$, entre los grupos extremos en cada una de dichas variables, por lo que respecta a los factores de Percepción del Clima y de la Actitud Participativa.

TABLA 23. Factores de Percepción del Clima Psicológico de la Organización y Variables Individuales.

	C.A.	D.I.V.	F.A.L.	C.A.B.	E.P.O.	N.D.P.
EDAD. N ₁ = 32 (<25). N ₂ = 11 (>40 años)	2.01752 0.163 \bar{x}	1.48815 0.230 \bar{x}		2.06364 0.189 (>40)		
SEXO N ₁ = 57 (Varones). N ₂ = 67 (Hembras).	5.94055 0.016** (V) \bar{x} (H)		4.22379 0.042** (Hembras)		3.33873 0.070* (Hembras)	1.59396 0.209 (Hembras)
NEUROTICISMO N ₁ = 17 (<6) N ₂ = 16 (>16)						
EXTRAVERSION N ₁ = 29 (<5) N ₂ = 10 (>15)		1.77173 0.204 (<5)				
MOTIV. FACILITADORA N ₁ = 29 (<5) N ₂ = 23 (>8)		2.57727 0.116 (<5)		3.43354 0.070* (<5)	1.43123 0.237 \bar{x}	4.17948 0.048** (<5)
MOTIV. PERTURBADORA N ₁ = 23 (<3) N ₂ = 21 (>6)	4.88774 0.033** (>6)		3.07629 0.030** (<3) \bar{x} (>6)			
ANSIEDAD INHIBIDORA N ₁ = 28 (<5) N ₂ = 25 (>9)					1.77390 0.189 (<5)	2.54946 0.117 (<5)
ANSIEDAD FACILITADORA N ₁ = 34 (<6) N ₂ = 30 (>9)					1.59365 0.212 \bar{x}	
PRINCIPALISMO SOCIAL N ₁ = 24 (<12) N ₂ = 29 (>18)				2.65273 0.110 (<12)		
RIGIDEZ LABORAL N ₁ = 16 (<4) N ₂ = 29 (>9)				3.34662 0.074* (<4)		
ANTIGÜEDAD EMPRESA N ₁ = 21 (<2 años) N ₂ = 23 (>11 años)	3.44503 0.071* (<2) \bar{x} (>11)	1.84085 0.183 (<2) \bar{x} (>11)				
POSICION JERARQUICA N ₁ = 23 (Jefes) N ₂ = 8 (Subordinados)						2.89098 0.093* (Jefes)
Nº SUBORDINADOS N ₁ = 13 (<4) N ₂ = 10 (>18)			1.94811 0.166 (<4) \bar{x} (>18)			

N₁ y N₂: Número de sujetos que componen los grupos extremos formados según puntuaciones.

[]: Puntuaciones o rangos sobre los cuales se han formado los grupos extremos

* : p < 0.05

* : p < 0.10

TABLA 23a. Factores de Percepción del Clima Psicológico de la Organización y Variables Situacionales.

	C.A.	D.I.V.	F.A.L.	C.A.B.	E.P.O.	N.D.P.
TAMAÑO DEPARTAMENTO N ₁ = 16 (< 6) N ₂ = 23 (> 29)	2.18340 0.150 (<6)X(>29)		2.07528 0.156 (<6)X(>29)	2.19038 0.147 (<6)X(>29)		1.92730 0.173 (>29)
ESPECIALIZACION DEPART. N ₁ = 17 (< 3) N ₂ = 25 (> 6)				3.13478 0.084* (<3)X(>6)		
PERFIL JERARQUICO N ₁ = 22 (< 3) N ₂ = 21 (> 6)				1.50804 0.227 (>6)		
AMPLITUD CONTROL N ₁ = 49 (< .25) N ₂ = 11 (> .75)		1.60234 0.211 X				
C. TOMA DECISIONES N ₁ = 20 (< 3) N ₂ = 35 (> 4)						
NORMAL. PROCEDIMIENTO N ₁ = 39 (< 3) N ₂ = 18 (> 4)	1.56585 0.216 X					
INTERDEPENDENCIA N ₁ = 24 (< 3) N ₂ = 37 (> 4)	1.41264 0.239 X					
F. ESTRUCTURAL ROL N ₁ = 15 (< 3) N ₂ = 37 (> 4)	3.26905 0.077* (<3)					
C. ASIGNACION TAREAS N ₁ = 7 (< 3) N ₂ = 51 (> 4)				1.46398 0.233 X		3.03902 0.087* X
FORMALIZACION DE LA COMUNICACION. N ₁ = 26 (< 3) N ₂ = 10 (> 4)				1.79301 0.190 (<3)X(>4)		2.46233 0.126 (<3)X(>4)
TECNOLOGIA DEPARTAM. N ₁ = 29 (< 3) N ₂ = 4 (> 4)					1.46693 0.231 X	2.01954 0.166 X
DISPONIBILIDAD RECURSOS N ₁ = 24 (< 3) N ₂ = 19 (> 4)				3.47262 0.070* X		
OBJ. MORAL EMPLEADOS N ₁ = 17 (< 3) N ₂ = 29 (> 4)						
OBJETIVO. FORMALIZACION DE PROCEDIMIENTOS. N ₁ = 8 (< 3) N ₂ = 51 (> 4)	4.09448 0.048** X					

—N₁ y N₂: Número de sujetos que componen los grupos extremos formados según puntuaciones.

—(.) : Puntuaciones o rangos sobre los cuales se han formado los grupos extremos.

—* : p ≤ 0.05

—** : p ≤ 0.10

TABLA 24. Factores de Actitud Participativa y Variables Individuales.

	N.M.P.	E.P.A.	E.P.P.P.	E.P.C.T.	E.P.E.C.	E.P.C.Z.	E.P.I.L.	E.P.E.
EDAD. N ₁ = 32 (< 25) N ₂ = 11 (> 40)								
SEXO N ₁ = 57 (Varones) N ₂ = 67 (Mujeres)			2.69110 0.104 Mujeres					
NEUROTICISMO N ₁ = 17 (< 6) N ₂ = 16 (> 16)	2.31607 0.139 (> 16)		6.77751 0.014** (> 16)				1.65327 0.208 (> 16)	
EXTRAVERSION N ₁ = 7 (< 5) N ₂ = 10 (> 15)	1.49271 0.242 (< 5)							
MOTIV. FACILITADORA N ₁ = 29 (< 5) N ₂ = 23 (> 6)	1.46591 0.229 (> 6)					2.56009 0.118 X		
MOTIV. PERTURBADORA N ₁ = 23 (< 3) N ₂ = 21 (> 6)	1.56942 0.217 (> 6)							
ANSIEDAD INHIBIDORA N ₁ = 26 (< 5) N ₂ = 25 (> 9)			6.13425 0.017* X	1.56491 0.216 X		2.01255 0.162 X		
ANSIEDAD FACILITADORA N ₁ = 34 (< 6) N ₂ = 30 (> 9)	3.29948 0.074* X	1.52670 0.221 X	1.79567 0.185 X		5.43397 0.023* X			
PRINCIPALISMO SOCIAL N ₁ = 24 (< 12) N ₂ = 29 (> 16)		1.76741 0.187 (> 16)	1.35223 0.250 (> 16)	2.12546 1.51 (< 12)	3.10104 0.064* (> 16)	3.93192 0.089* (< 12)		
RIGIDEZ LABORAL N ₁ = 16 (< 4) N ₂ = 9 (> 9)					2.68948 0.110 X	2.44969 0.125 X		
ANTIGÜEDAD EMPRESA N ₁ = 21 (< 2 años) N ₂ = 23 (> 11 años)				1.50728 0.227 (> 11)	4.55098 0.039** (> 11)			1.37603 0.248 (> 11)
POSICION JERARQUICA N ₁ = 23 (Jefes) N ₂ = 6 (Subordinados)		2.16731 0.144 (Subord.)						
Nº SUBORDINADOS N ₁ = 13 (< 4) N ₂ = 10 (> 16)								2.53607 0.114 X

— N₁ y N₂: Número de sujetos que componen los grupos extremos formados según puntuaciones.

— (): Puntuaciones o rangos sobre los cuales se han formado los grupos extremos.

— * : p. < 0.05

— ** : p. < 0.10

TABLA. 24a. Factores de Actitud Participativa y Variables Situacionales.

	N.M.P.	E.P.A.	E.P.P.P.	E.P.Q.T.	E.P.E.C.	E.P.C.Z.	E.P.I.L.	E.P.E.
TAMAÑO DEPARTAMENTO N ₁ = 16 (< 6) N ₂ = 23 (> 29)	2.74656 0.106 (< 6)		1.46191 0.234 (> 29)			1.54916 0.221 (> 29)		3.08069 0.087* (< 6)
ESPECIALIZACION DEPART. N ₁ = 17 (< 3) N ₂ = 25 (> 6)								
PERFIL JERARQUICO N ₁ = 22 (< 3) N ₂ = 21 (> 6)		1.48255 0.231 (> 6)	1.80196 0.187 X					2.79466 0.102 (< 3)
AMPLITUD CONTROL N ₁ = 49 (< .25) N ₂ = 11 (> .75)		3.88462 0.064* (> .75)	1.51046 0.224 (> .75)					
C. TOMA DE DECISIONES N ₁ = 20 (< 3) N ₂ = 58 (> 4)					3.28802 0.078* X			
NORMAL. PROCEDIMIENTO N ₁ = 39 (< 3) N ₂ = 18 (> 4)			3.37152 0.072* X					
INTERDEPENDENCIA N ₁ = 24 (< 3) N ₂ = 37 (> 4)	2.69068 0.106 (> 4)				3.17028 0.080* X			2.10215 0.152 X
F. ESTRUCTURAL ROL N ₁ = 15 (< 3) N ₂ = 37 (> 4)				3.47413 0.068* (< 3)			1.97100 0.164 X	
C. ASIGNACION TAREAS N ₁ = 7 (< 3) N ₂ = 51 (> 4)	2.12397 0.181 X				2.55302 0.118 X			
FORMALIZACION DE LA COMUNICACION. N ₁ = 26 (< 3) N ₂ = 10 (> 4)		2.40200 0.131 X						
TECNOLOGIA DEPARTAM. N ₁ = 29 (< 3) N ₂ = 4 (> 4)				6.01670 0.020** X	1.50374 0.230 (> 4)			1.43497 0.240 (> 4)
DISPONIBILIDAD RECURSOS N ₁ = 24 (< 3) N ₂ = 19 (> 4)	4.26114 0.048* (> 4)				1.95215 0.170 X		1.51742 0.215 (> 4)	5.56262 0.023** X
OBJ. MORAL EMPLEADOS N ₁ = 17 (< 3) N ₂ = 29 (> 4)					3.21108 0.080* X		1.44834 0.236 (< 3)	
OBJETIVO FORMALIZACION DE PROCEDIMIENTOS N ₁ = 8 (< 3) N ₂ = 51 (> 4)							2.56499 0.114 X	

— N₁ y N₂: Número de sujetos que componen los grupos extremos formados según puntuaciones.

— (): Puntuaciones o rangos sobre los cuales se han formado los grupos extremos.

— * : p < 0.05

— * : p < 0.10

VARIABLES INDIVIDUALES Y ORGANIZACION

FACTORES		p /< .25	p /< .10
Percepción	N	41	15
del Clima			
CCP	%	48,23	17,64
Actitud	N	56	17
Participativa			
CTD	%	48,69	14,78

TABLA 25: Frecuencias y porcentajes de las Variables individuales y organizacionales con diferencias significativas p/<.25 y p/<.10 entre sus grupos extremos en los factores de Percepción del Clima psicológico y de Actitud Participativa.

En esta Tabla se aprecia cómo el porcentaje de variables con significación estadística de $p < .25$ es de casi el 50% de las variables analizadas para cada grupo de factores -de Percepción del Clima y de Actitud Participativa-. Además, se puede observar cómo, el porcentaje total de cada grupo de factores, el 17,64 y el 14,78%, respectivamente, son variables con significación estadística del $p < .10$. Estos porcentajes, referidos al conjunto de variables con $p < .25$ de cada grupo de factores, serían el 36,58 y el 30,35%, respectivamente.

Una primera conclusión general a adoptar es que casi la mitad (el 50%) de las variables individuales y organizacionales ofrecen diferencias significativas ($p < .25$) entre los grupos extremos en los factores de Percepción del Clima y en los de Actitud Participativa.

Un análisis por factores se presenta en la Tabla 26.

En la Tabla 26 aparecen las frecuencias y los porcentajes de las variables con significación estadística de $p < .25$ entre sus grupos extremos, en cada uno de los factores de la Percepción del Clima y de Actitud Participativa.

De acuerdo con los resultados, se pueden establecer dos grupos de factores: los más afectados por las variables y los menos. Respecto a la Percepción del Clima, los factores más afectados o en los que con más frecuencia se producen diferencias significativas ($p < .25$) entre los grupos extremos de las variables, son: Conflicto y Ambigüedad (CA), Cooperación, Amistad y Buen Ambiente del Grupo de Trabajo (CAB) y Niveles de Desempeño del Puesto (NDP). Los factores menos afectados por la frecuencia de las -

PERCEPCION DE CLIMA

ACTITUD PARTICIPATIVA

Factores	f.	%	Factores	f.	%
CA	9	33,33	NMP	9	33,33
DIV	5	18,51	EPA	6	22,22
FAL	4	14,81	EPPP	9	33,33
CAB	10	37,03	EPCT	5	18,51
EPO	5	18,51	EPEC	10	37,03
NDP	8	29,62	EPCZ	5	18,51
			EPIL	5	18,51
			EPE	7	25,92

TABLA: 26 Frecuencias y porcentajes de los factores de Percepción del Clima y de Actitud Participativa - con variables individuales y situacionales con diferencias entre sus grupos extremos con significación estadística de $p \leq .25$.

variables con diferencias significativas entre sus grupos extremos son: Desafío, Importancia y Variedad del Puesto (DIV), Facilitación y Apoyo del Líder (FAL) y Espíritu Profesional y Organizacional (EPO).

En cuanto a la Actitud Participativa:

- a) El grupo con los factores con mayor frecuencia de variables con diferencias significativas ($p < .25$) estaría formado por los factores:
 - . Nivel Medio de Participación (NMP)
 - . Efecto de la Probabilidad Previa de Aceptación (EPPP)
 - . Efecto Principal de la Exigencia de Calidad (EPEG)
- b) El grupo de factores con menor número de variables con diferencias significativas ($p < .25$) entre sus grupos extremos, lo formarían los factores:
 - . Efecto Principal del Conflicto (EPCT)
 - . Efecto Principal de la Confianza (EPCZ)
 - . Efecto Pral. de la Información del Líder (EPIL)
 - . Efecto Principal de la Aceptación (EPA)
 - . Efecto Principal de la Estructuración (EPE).

Apurando más este análisis global examinemos la Tabla 27. En ella se ofrecen los porcentajes y el orden de prioridad de los diversos tipos de variables con diferencias significativas - ($p < .25$) en sus grupos extremos, respecto de los factores de Percepción del Clima y de Actitud Participativa.

Según los resultados que se ofrecen en esta Tabla, se observa que, de las posibilidades que cada tipo de variables tiene

T A B L A 27

PORCENTAJES Y ORDEN DE LOS FACTORES DE LAS VARIABLES
DEPENDIENTES AFECTADAS POR LOS DIVERSOS TIPOS DE VA-
RIALES INDIVIDUALES Y ORGANIZACIONALES, CON P < .25.

Variables.	Nº Variables	Percepción		Actitud Partva.	
		%	Orden	Orden	%
Individuales	10				
. Sociodemográficas	2	58,—	1ª	6ª	6,—
. De Personalidad	8	25,—	3ª	1ª	32,81
Posicionales	3	22,22	4ª	4ª	20,80
Situacionales	14				
. Estructurales					
. Anatómicas	4	29,16	2ª	3ª	28,10
. Operacionales	6	19,44	5ª	4ª	20,80
. Del Contexto	4	16,66	6ª	2ª	31,25

de que se produzcan diferencias significativas ($p < .25$) entre sus grupos extremos, son las variables Sociodemográficas -Edad y Sexo- las que lo hacen en el 58% de los casos, respecto al factor de la Percepción. Sin embargo, respecto al factor de la Actitud Participativa, estas mismas variables sólo muestran tales diferencias en el 6% de los casos. Por el contrario, son las variables del Contexto las que muestran diferencias significativas en sus grupos extremos, con menor frecuencia en los factores de la Percepción y, con casi la mayor frecuencia, en los factores de las Actitudes. El resto de los tipos de variables -de Personalidad, Posicionales, -Anatómicas y Operacionales- tienen muy similares porcentajes de frecuencias en los que se producen diferencias de medias significativas al $p < .25$ en sus grupos extremos y para ambos factores, -Percepción del Clima y Actitud Participativa.

De este análisis general de los resultados del Método Correlacional se pueden establecer las siguientes conclusiones:

- El porcentaje de frecuencias de variables con diferencias significativas entre sus grupos extremos, a los niveles de confianza de $p < .25$ y $p < .10$, es similar respecto a los factores de Percepción del Clima y de Actitud Participativa.

- Las variables Sociodemográficas y del Contexto, con diferencias significativas entre sus grupos extremos ($p < .25$) ofrecen, en el factor de la Percepción, porcentajes de frecuencias muy diferentes a los que ofrecen en el factor de la Actitud Participativa.

B) ANÁLISIS DESCRIPTIVO

Apoyados en los resultados obtenidos en el contraste de medias realizado por el Método del Análisis de Covarianza, vamos a hacer una descripción de las variables individuales y organizacionales, que parecen incidir en los factores de la Percepción del Clima y de la Actitud Participativa. (Tablas 23, 23a, 24 y 24a)

Incidencia de las variables en los factores de la Percepción del Clima psicológico organizacional.

1.- Variables Individuales

Según aparece en las Tablas 23 y 23a, la incidencia de cada una de estas variables es desigual, dependiendo de los tipos de variables.

Las variables Sociodemográficas, como ya indicamos, parecen tener una influencia importante en los factores de la Percepción; sin embargo, cuantitativa y cualitativamente, es mayor la incidencia de la variable Sexo que la de la Edad. En la variable Sexo aparecen cuatro factores en los que se dan diferencias significativas ($p < .25$) entre las medias de sus grupos extremos. En tres de esos factores su significación estadística es de $p < .10$.

Esta incidencia del Sexo sólo es comparable con la influencia que parece ejercer la Motivación facilitadora de las variables de la motivación, la cual afecta asimismo, a cuatro factores, dos de ellos con significación estadística de $p < .10$.

En contraste con esta influencia máxima de las variables Sexo y Motivación facilitadora, está la variable Neuroticismo, que no manifiesta ninguna incidencia; las variables Extraversión y Ansiedad facilitadora, que influyen en un sólo factor cada una.

Contemplando esta interacción desde el punto de vista de los factores, se observa que son dos de ellos los más afectados — por las variables individuales: Cooperación, Amistad y Buena Acogida del Grupo (CAB) y Espíritu Profesional y Organizacional (EPO), con cuatro variables que inciden en cada uno de ellos.

En contraste, el factor Facilitación y Apoyo del Líder (FAL) — sólo aparece afectado por dos variables.

2.- Variables Posicionales.

Estas variables parecen no tener una mayor incidencia en los factores de la Percepción y, sólo la Antigüedad en la Empresa, es la que ejerce la mayor influencia sobre dos factores. Por otra parte, ningún factor aparece afectado por más de una variable Posicional.

3.- Variables Estructurales.

De las variables Estructurales, anatómicas y operacionales, sólo el Tamaño del Departamento parece incidir en los factores de la Percepción y, más concretamente, en cuatro de ellos.

Otras variables, con una influencia bastante inferior, son la Centralización de la Asignación de Tareas y la Formalización de la Comunicación, que sólo afectan a dos factores.

En cuanto a la variable Centralización de la Toma de Decisiones, manifiesta no tener ninguna incidencia.

El factor más afectado por las variables Estructurales es el factor Cooperación, Amistad y Buena Acogida (CAB), con cinco variables que inciden en él, seguido del factor Conflicto y Ambigüedad (CA), con cuatro variables. Por el contrario, el factor Espíritu Profesional y Organizacional (EPO) no aparece afectado por ninguna variable Estructural, y sólo una variable incide en los factores Desafío, Importancia y Variedad del Puesto (DIV) y Facilitación y Apoyo del Líder (FAL).

4.- Variables del Contexto.

Finalmente, de las cuatro variables del Contexto, la Tecnología del Departamento incide en dos factores; sin embargo, la Moral de los Empleados entendida como objetivo del Departamento no parece manifestar ninguna influencia.

Por lo que respecta a los factores, dos de ellos, DIV y FAL, son los que no parecen recibir influencia alguna de las variables. Los otros cuatro sólo son afectados por una variable.

Resumiendo, podemos decir que las variables que parecen afectar más a los factores de la Percepción son:

- . El Sexo y la Motivación facilitadora, de entre las variables individuales.
- . El Tamaño del Departamento, de entre las variables situacionales.

Las variables que menos parecen influir en los factores son:

- . El Neuroticismo, de las variables individuales.
- . La Centralización de la Toma de Decisiones y la Moral de los Empleados, de las variables situacionales.

Por otra parte, los factores que manifiestan influencias mínimas de las variables situacionales son el factor DIV y el factor EPO, que sólo parecen sufrir la influencia de una variable cada uno.

Uno de los que más parecen influidos por las variables individuales es el factor EPO.

Por el contrario, los factores que aparecen más influidos son:

- . CAB y EPO, por las variables individuales
- . CAB, por las variables situacionales.

Si tomamos en consideración las variables individuales posicionales y situacionales, al mismo tiempo, los factores más influidos por ellas son: CAB y CA; y los menos afectados, FAL, DIV y EPO.

Incidencia de las variables en los factores de la Actitud Participativa.

1.- Variables Individuales

Al contrario de lo que ocurre con los factores de la Percepción, son las variables de la personalidad y motivación las que aparecen con mayor incidencia en los factores de la Actitud Parti

icipativa que las variables sociodemográficas (Tablas 24 y 24a)

De estas variables individuales, dos son las que especialmente inciden en los factores de la Actitud Participativa: el Princpialismo social, que afecta a cinco factores, dos de ellos con una significación estadística de $p .10$, y la Ansiedad facilitadora, que incide en cuatro, dos de los cuales tienen una significación estadística de $p .10$.

Por el contrario, la Edad no parece influir en ningún factor y otras variables como el Sexo, Extraversión, Motivación perturbadora, sólo influyen en un factor cada una.

En relación con los factores, los más afectados por las variables individuales son el Nivel Medio de Participación (NMP) y el Efecto principal de la Probabilidad Previa (EPPF), en los que inciden cinco variables.

Por el contrario, los factores menos afectados son el Efecto Principal de la Estructuración (EPE), que no aparece afectado por ninguna variable y el Efecto Principal de la Información del Líder (EPIL), en el que sólo incide una variable.

2.- Variables Posicionales

Al igual que en los factores de la Percepción, la variable Antigüedad en la Empresa es, entre las variables Posicionales, la que más influye en los factores de la Actitud Participativa —que influye en cuatro—. Las otras, dos Posición Jerárquica y número de subordinados, que sólo aparecen influir en uno.

En cuanto a los factores se refiere, sólo aparece uno en el que más inciden las variables Posicionales: el Efecto Princi—

pal de la Estructuración(EPE), por dos variables. Por el contrario, son cuatro los factores en los que no aparece ninguna influencia de estas variables.

3.- Variables Estructurales

Al igual que en los factores de la Percepción del Clima, es el Tamaño del Departamento la variable que ejerce mayor influencia -en cuatro factores-, seguida del Perfil Jerárquico y la Interdependencia del Departamento, que influyen en tres factores.

Por el contrario, la variable Especialización del Departamento no afecta a ningún factor, la Centralización de la Toma de Decisiones, la Normalización de las Actividades y la Formalización de la Comunicación, sólo afectan a un factor.

El factor más afectado por estas variables es el Efecto Principal de la Probabilidad Previa (EPPP), que lo es por cuatro variables. Los factores menos afectados son el Efecto Principal del Conflicto (EPCT), el Efecto Principal de la Confianza (EPCZ) y el Efecto Principal de la Información del Líder (EPIL), solamente afectados por una variable cada uno.

4.- Variables del Contexto

La incidencia de estas variables es importante. La Disponibilidad de Recursos afecta a cuatro factores y la Tecnología del Departamento a tres.

Las variables que tienen menor influencia son la Formalización del Procedimiento, que sólo incide en un factor.

Respecto a los factores, son dos los más afectados por las variables del Contexto: el Efecto Principal de la Exigencia de Calidad (EPEC) y el Efecto Principal de la Información del Líder (EPIL), en los que inciden tres variables.

Por otra parte, varios son los factores que no aparecen afectados: el Efecto Principal de la Aceptación (EPA), el Efecto Principal de la Probabilidad Previa (EPPP) y el Efecto Principal de la Confianza (EPCZ).

En resumen, podemos concluir que las variables que más parecen afectar a los factores de la Actitud Participativa son:

- . El Principialismo Social y la Ansiedad Facilitadora, de entre las variables individuales.
- . El Tamaño del Departamento, de entre las variables estructurales.
- . La Disponibilidad de Recursos, de las variables del Contexto.

Por el contrario, las variables que no parecen tener influencia en estos factores son:

- . La Edad de los sujetos, de las variables individuales.
- . La Especialización del Departamento, de las variables estructurales.

En relación con los factores, aquéllos en los que más parecen incidir las variables son:

- . NMP y EPPP, por las variables individuales.
- . EPEC y EPE, por las variables situacionales.

Por el contrario, los factores en los que aparece menor la incidencia de las variables son:

- . EPE y EPIL, en las variables individuales.
- . EPCZ, en las variables situacionales.

Si tenemos en consideración las variables individuales, posicionales y situacionales al mismo tiempo, los factores de la - Actitud Participativa más influidos son:

- . EPEC, NMP y EPPP.

Al contrario, los factores menos afectados parecen ser:

- . EPCT, EPCZ y EPIL.

RESUMEN GENERAL DE LOS RESULTADOS DEL ANALISIS CORRELACIONAL

A nivel general, los resultados del análisis correlacional indican que:

1º.- Casi la mitad (el 48,23 y el 48,69%) de las variables utilizadas en el análisis presentan diferencias significativas ($p < .25$) entre sus grupos extremos, por lo que se refiere a los factores de la Percepción del Clima y a los de la Actitud Participativa (Tabla 25).

2º.- El porcentaje de frecuencias de las variables con diferencias significativas ($p < .25$) entre sus grupos extremos, es similar en los factores de la Percepción y en los de la Actitud Participativa.

Si sólo se toman en consideración las variables con diferencias significativas a nivel de $p < .10$ entre sus grupos extremos, se da la misma circunstancia que en el apartado anterior (Tabla 25).

3º.- Sin embargo, comparando los factores de la Percepción con los de la Actitud Participativa por tipos de variables -individuales, posicionales, situacionales-, se encuentra que el mayor porcentaje de frecuencias corresponde a las variables sociodemográficas, con diferencias significativas ($p < .25$) entre sus grupos extremos, respecto a los factores de la Percepción. Por el contrario, su porcentaje de frecuencias es el menor en relación con los factores de la Actitud Participativa (Tabla 27).

Por otra parte, el menor porcentaje de frecuencias co

responde a las variables del contexto, por lo que respecta a los factores de la Percepción y a la inversa, casi el mayor porcentaje de frecuencias -el que figura en segundo lugar de importancia-, corresponde a los factores de la Actitud Participativa (Tabla 27).

A nivel de las variables específicas, los resultados indican que:

- 1) Las variables que parecen interaccionar más,
 - a) Con los factores de la Percepción son:
 - El Sexo y la Motivación, en cuanto a las variables individuales, (Tabla 13) y
 - El Tamaño del Departamento, en cuanto a las variables situacionales (Tabla 23a).
 - b) Con los factores de la Actitud Participativa son:
 - El Principialismo Social y la Ansiedad Facilitadora, en cuanto a las variables individuales (Tabla 24).
 - El Tamaño del Departamento, en cuanto a las variables estructurales, y
 - La Disponibilidad de Recursos, en cuanto a las variables del contexto (Tabla, 24a).
- 2) Las variables que parecen interaccionar menos,
 - a) Con los factores de la Percepción son:
 - El Neuroticismo, de entre las variables individuales (Tabla 23).
 - La Centralización de la Toma de Decisiones y la Moral de los empleados considerada como objetiva, de entre las variables situacionales (Tabla 23a)
 - b) Con los factores de la Actitud Participativa son:

- La Edad de los sujetos, en cuanto a las variables individuales (Tabla 24a).
- La Especialización del Departamento, en cuanto a las variables estructurales (Tabla 24a).

A nivel de los factores específicos, los resultados indican que - (Tablas 23 y 23a, 24 y 24a):

1) Los factores que parecen interaccionar más con las variables,

a) De los factores de la Percepción:

- CAB y EPO, con las variables individuales.
- CAB, con las variables situacionales.

b) De los factores de la Actitud Participativa:

- NMP y EPPP, con las variables individuales.
- EPEC y EPE, con las variables situacionales.

2) Los factores que interaccionan menos con las variables,

a) De los factores de la Percepción:

- DIV y EPO, con las variables situacionales.

b) De los factores de la Actitud Participativa:

- EPE y EPIL, con las variables individuales.
- EPCZ, con las variables situacionales.

Si tomamos en consideración, globalmente, la interacción de todas las variables -individuales, posicionales y situacionales- con los factores, podemos señalar que:

1ª.- En cuanto a los factores de la Percepción,

- Los que más interaccionan con las variables -- son CAB y CA, y
- Los que menos interaccionan con las variables son FAL, DIV y EPO.

2^a. - En cuanto a los factores de la Actitud Participativa,

- Los que más interaccionan con las variables son EPEC, NMP y EPPP.
- Los que menos interaccionan con las variables son EPCT, EPCZ y EPIL.

3^a. - Las variables que parecen interaccionar más con el conjunto de factores son:

- . El Sexo, la Motivación Facilitadora, El Principialismo Social, en cuanto a las variables individuales.
- . El Tamaño del Departamento, en cuanto a las variables anatómicas.
- . La Tecnología y la Disponibilidad de Recursos, en cuanto a las variables del contexto.

4^a. - Las variables que parecen interaccionar menos con el conjunto de factores son:

- . La posición jerárquica, el Número de subordinados y Extraversión, en cuanto a las variables individuales.
- . Especialización del departamento, en cuanto a las variables posicionales.
- . Centralización de la Toma de Decisiones y Normalización de Procedimientos, en cuanto a las variables estructurales.

CONCLUSIONES DE LOS RESULTADOS EXPLICATIVOS

Presentados los resultados del análisis experimental y correlacional, vamos ahora a considerar en qué medida los resultados correlacionales nos ayudan a una mejor comprensión de los experimentales.

La Tabla 28 y 28a nos ofrecen los resultados experimentales y correlacionales más importantes en cuanto a los factores de la Percepción del Clima y de la Actitud Participativa se refiere.

Para cada factor de la Percepción y de la Actitud Participativa se ofrece la significación estadística del cociente de variabilidad F del Método Experimental y las variables individuales y organizacionales, cuyos grupos extremos muestran una diferencia significativa al $p \leq .10$, del Método Correlacional.

Respecto a los factores de la Percepción se puede comprobar que aquéllos que tienen menor significación estadística en el análisis experimental, concretamente CA ($p = .881$) y CAB ($p = .850$), aparecen, en el análisis correlacional, con el mayor número de variables con grupos extremos de significación estadística de $p \leq .10$.

Por el contrario, el factor DIV, con mayor significación estadística ($p = .195$) en el análisis experimental, no aparece, en el análisis correlacional, con ninguna variable con diferencias significativas de $p \leq .10$ en los grupos extremos.

En cuanto a los factores de la Actitud Participativa se refiere, los resultados indican que el factor EPPP, que aparece con

Tabla: 28 Significación estadística de las F de cada uno de los factores utilizados en la parte experimental y las correspondientes variables con significación estadística $p \leq .10$ utilizadas en la parte correlacional.

RESULTADOS EXPERIMENT.		RESULTADOS CORRELACIONALES					
ACTITUD PARTICIPATIVA		VARIABLES INDIVIDUALES			VARIABLES SITUACIONALES		
Factores	p de F	SocDm.	Person.	Posic.	Anatm.	Operc.	Contex.
RMP	.216	AF			DR		
EPA	.198				AC		
EPPP	.852	AI/PS			NP		
EPCT	.931				FER		TEC
EPEC	.083	AF/PS		AE	CTD/IT		OBJ. 1
EPCZ	.764	PS					
EPIL	.018						
EPE	.761				TD		DR

AF = Ansiedad facilitadora
 PS = Principialismo Social
 AC = Amplitud de Control
 FER = Formaliz. Estruct. Rol
 IT = Interdependencia
 DR = Disponibilid. Recursos
 OBJ. 1 = Moral de los Emplead.

AI = Ansiedad inhibidora
 AE = Antigüedad en Empresa
 NP = Normalización Procedimientos
 CTD = Centraliz. Toma de Decision.
 TD = Tamaño del Departamento
 TEC = Tecnología

Tabla 28a: Significación estadística de las F de cada uno de los factores utilizados en la parte experimental y las correspondientes variables con significación estadística $p \leq .10$ en la parte correlacional.

RESULTADOS EXPERIMENT.		RESULTADOS CORRELACIONALES				
PERCEPCION DEL CLIMA		Variables Individuales			Variables situacionales	
Factores	p de F	SocDm.	Person.	Posic.	Anatm.	Operc. Contex.
CA	.881	Sexo	MP	AE		FER OBJ.2
DIV	.195					
FAL	.291	Sexo	MP			
CAB	.850		MF/RL		ED	DR
EPO	.309	Sexo				
NDP	.466		MF		CAT	

MP = Motivación perturbadora
 RL = Rigidez Laboral
 ED = Especializ. Departament.
 CAT = Central. Assignac. Tareas

MF = Motivación facilitadora
 AE = Antigüedad en Empresa.
 FER = Formal. Estruct. Rol
 OBJ.2 = Normaliz. Actividades

una significación estadística muy baja ($p = .852$) en el análisis experimental, tiene tres variables -el segundo en importancia de las - frecuencias- con significación estadística de $p \leq .10$ entre sus grupos extremos, en el análisis correlacional.

Por el contrario, el factor EPIL, con mayor significación estadística ($p = .018$) en el análisis experimental, no aparece con ninguna variable con diferencias significativas de $p \leq .10$ en sus grupos extremos, en el análisis correlacional.

Estos resultados parecen indicar que el impacto de la Intervención OD. en la Percepción del Clima y en la Actitud Participativa está moderado por la influencia de las variables individuales y organizacionales.

Los resultados del factor EPEC de la Actitud Participativa, que ofrecen una alta significación estadística ($p = .018$) en el análisis experimental y que aparece con el máximo de variables -seis- con diferencias significativas, se puede explicar por la interacción de dichas variables con el efecto de la Intervención OD. en dicho factor.

Por los resultados del análisis correlacional parece evidente que el cambio en este factor no se puede explicar sólo por la Intervención, sino que hay que tener en cuenta la influencia de unas variables individuales y situacionales concretas.

Según las puntuaciones medias del factor EPEC de los grupos extremos, formados en estas variables con diferencias significativas (Cfr. Anexo IV.), parece que los sujetos que más han cambiado con la Intervención OD. en el factor EPEC con aquéllos que tienen — puntuaciones más bajas en ansiedad facilitadora, y más altas en rigidez de principios; tienen mayor antigüedad en la empresa y pertenecen a departamentos en los que la Toma de Decisiones está poco centralizada, son altamente interdependientes de otros departamentos para la realización de sus tareas, y en ellos se hace hincapié en la buena moral de los empleados.

El efecto moderador de las variables individuales y situa

cionales de la organización es un área que está de gran actualidad en la investigación de la Psicología Organizacional.

Una muestra de ello son los trabajos de investigación realizados para establecer los efectos moderadores de las variables individuales y situacionales en la relación de la Percepción del rol -ambigüedad y conflicto del rol- con la satisfacción en el trabajo y con el rendimiento -insatisfacción, bajo rendimiento, grado de tensión producido por el puesto, tendencia a dejar el empleo-.

Los efectos moderadores de las variables situacionales - en las relaciones de percepción del puesto con satisfacción en el trabajo, han sido investigados por Hammer y Tosi (1974), Szilagyi, - Sims y Keller (1975).

Los efectos moderadores de las variables individuales, como pueden ser las necesidades del empleado, en las relaciones entre la percepción del puesto con la satisfacción en el trabajo, han sido investigados por Lyons (1971) y Johnson y Stinson (1975).

Los efectos moderadores de las variables individuales, - juntamente con las situacionales, en las relaciones entre percepción del puesto con rendimiento y satisfacción, han sido investigados por Abdel-Halim (1980), Schuler (1977) y Mossholder et al. (1981).

El concepto del efecto moderador de las variables situacionales aplicado a la relación entre las Intervenciones y sus resultados, ha sido estudiado por los Teóricos y Profesionales del cambio planificado como Hulin y Blood (1968) y por los de OD, especialmente, como Franklin (1976).

Hulin y Blood (1968), según los resultados de estudios empíricos realizados sobre ampliación del puesto y del rol, sugieren que las respuestas a las Intervenciones se pueden asociar con facto-

res tales como la ubicación urbana o rural de la organización en la que se interviene.

Franklin (1976), recogiendo las ideas de Hulin y Blood, en un estudio en el que trata de determinar las características de las Intervenciones OD. con éxito y sin él, establece una serie de - parámetros entre los cuales están las variables relacionadas, no só lo con la situación de la organización en relación con su medio ambiente, sino también las variables específicamente estructurales, como los niveles jerárquicos y el tamaño de la organización.

En cuanto al análisis de los resultados de su estudio, - Franklin encuentra diferencias estadísticamente significativas en - la mayoría de las variables organizacionales que establece. Concretamente, en las variables Niveles Jerárquicos y Tamaño de la Organización -variables que nosotros hemos utilizado también-, encuentra que, en el porcentaje de las organizaciones en las que tiene éxito la Intervención OD. hay más niveles jerárquicos que en el de las organizaciones en las que no tiene éxito la Intervención.,

Respecto al Tamaño de las Organizaciones, los resulta- dos indican que es más fácil que las Intervenciones tengan éxito en las organizaciones grandes que en las pequeñas.

En base a esta línea conceptual y empírica sobre los efectos moderadores de las variables individuales y situacionales, nuestros resultados pueden ser explicados en los siguientes términos:

1ª.- Teniendo en cuenta que se produce una tendencia al cambio en los factores de la Percepción del Clima y en los de la Actitud Participativa y que, además, la dirección del cambio es la esperada según la hipótesis sobre la Percepción, en cuanto a los fac-

tores que ofrecen los aspectos positivos del clima organizacional, - se puede explicar en parte la ausencia de cambios significativos con la Intervención debido al efecto moderador de las variables individuales y organizacionales en la relación de la Intervención OD. con los factores de la Percepción y de la Actitud Participativa.

2ª.- Por lo que respecta a la relación de la Intervención con los factores de la Percepción del Clima, el efecto moderador de las variables se habría producido especialmente sobre la relación de la Intervención con los factores CA y CAB.

Aparentemente este efecto moderador procedería, respecto al factor CA, sobre todo de estas cinco variables: 1) sociodemográfica (Sexo); 2) Motivación (MP); 3) posicional (AE); 4) estructural (FER); y 5) contextual (Obj-2). En cuanto al factor CAB, el efecto moderador vendría de cuatro variables: 1) motivación (MF); 2) de rigidez (RL); 3) de las variables anatómicas (ED); 4) de las contextuales (DR).

Por el contrario, la relación de la Intervención OD. - con el factor DIV, sería aparentemente la menos afectada por el efecto moderador de las variables.

3ª.- En cuanto a la relación de la Intervención OD. con los factores de la Actitud Participativa, el efecto moderador de las variables se manifestaría especialmente sobre la relación de la Intervención con el factor EPPP y procedería de tres variables: dos de personalidad (AI y PS) y una de la estructura operacional del departamento (NP).

Por el contrario, la relación de la Intervención con el factor EPIL sería, aparentemente, la menos afectada por el efecto

to moderador de las variables.

4^a. - El efecto moderador de las variables es:

- Aparentemente mayor en la relación de la Intervención OD. con los factores de la Percepción que en la relación de la Intervención con los factores de la Actitud Participativa, en cuanto a las variables individuales.
- Es mayor, por el contrario, en la relación de la Intervención OD. con los factores de la Actitud Participativa que en la relación de la Intervención con los factores de la Percepción del Clima, en cuanto a las variables situacionales.

5^a. - Respecto al efecto moderador de cada uno de las variables individuales, aparentemente el mayor efecto corresponde a las variables de motivación y sexo en la relación de la Intervención con los factores de la Percepción y a las variables de ansiedad y rigidez de principios en la relación de la Intervención con los factores de la Actitud Participativa.

6^a. - Respecto al efecto moderador de cada una de las variables organizacionales, son aparentemente las operacionales y las del contexto las que tienen el efecto primordial en la relación de la Intervención con los factores de la Actitud Participativa.

CONSIDERACIONES FINALES.

Del análisis de los resultados, tanto de la Intervención OD. como de las características de los individuos y de las organizaciones a que éstos pertenecen, parece claro que el efecto de las Intervención OD. sobre los factores de la Percepción y de la Actitud Participativa están moderados por las características de los individuos y por las organizaciones.

A la vista de estos resultados, pensamos que la eficacia de las Técnicas de Intervención podría aumentarse consedera—blemente si se encuentra una respuesta adecuada a la pregunta de cuáles son las características de las Intervenciones OD. que producen el cambio que se desea conseguir en las organizaciones en las que se interviene.

Contestar a esta pregunta supone, en nuestra opinión, 1) Determinar las características específicas de las Intervenciones OD y 2) Conocer las características particulares de los individuos y de la organización en que se va a intervenir así como su efecto moderador sobre la relación entre Técnicas de Intervención y resultados de la misma.

La determinación de las características de las Intervenciones OD. es una tarea de la que se han preocupado Greiner — (1967) Buchanan (1971) y Dunn y Swierczesz (1977).

Greiner examinó dieciocho organizaciones en las que las Intervenciones OD. tuvieron éxito, con el fin de determinar —

las características de éstas y los procesos utilizados. De su estudio concluye, 1) Que el éxito del cambio depende, básicamente - de la redistribución del poder dentro de la estructura de la organización; y 2) Que la distribución del poder tiene lugar a través de los procesos de desarrollo del cambio.

Estos procesos corresponderían a las seis fases del - modelo de Intervención desarrollado por Lippitt et al. (1958).

Buchanan (1971) examina diez casos de Intervención OD. -siete con éxito y tres sin él- con el fin de identificar los aspectos cruciales de los procesos OD.

Del estudio de este autor, tres son los procesos principales que se destacan al comparar las Intervenciones con éxito con las que no lo tienen:

1º.- La introducción de un nuevo modelo de funcionamiento que, por los miembros de la organización, sea considerado básico para formular los objetivos de desarrollo, respecto al área o dimensión que se tenga como fundamental para el rendimiento de la organización.

2º.- El establecimiento de una secuencia de objetivos y de unas etapas de acción, de tal manera que se produzca un lazo de unión entre el punto de partida del cambio y los otros elementos internos al sistema objeto de cambio -personas, partes del sistema y áreas de funcionamiento-.

3º.- El establecimiento de una secuencia de objetivos y de unas etapas de acción, de tal manera que se produzca un lazo de unión entre el punto de partida del cambio y otros elementos -

pertenecientes al sistema externo -personas, partes del sistema y áreas de funcionamiento- con los que el sistema objeto de cambio tiene una gran interdependencia.

Dunn y Swierczek (1977) trataron de establecer una teoría del cambio, partiendo del análisis de casos de Intervención - en las organizaciones y comprobando empíricamente las características que teóricamente se atribuyen, en la literatura OD., a las Intervenciones con éxito.

De las once características que trataron de comprobar empíricamente, sólo tres de ellas son confirmadas por los resultados.

Estas características son: Las Intervenciones con éxito, 1) Utilizan un modelo de colaboración para la intervención, - 2) Emplean un modelo de relación participativa entre consultor y cliente y 3) Se sirven de estrategias que ponen el énfasis en altos niveles de participación.

Aunque esta línea de investigación es básica para determinar las características de las intervenciones, tendría, sin embargo, que completarse con otras investigaciones que:

a) Establecieran para qué son eficaces cada una de — las Técnicas de Intervención, puesto que incluso en la misma literatura OD. se acepta que unas técnicas son eficaces para unos objetivos de cambio y otras para otros. Asimismo se reconoce que — unas técnicas parece que son más eficaces que otras como lo demuestran los trabajos de Bowers (1973), Pasmore y King (1978) y Cohen y Turney (1978), aunque los resultados al respecto no son concluyentes y, a veces, hasta contradictorios.

b) Determinaran cuáles son los procesos que hacen eficaces a las Técnicas de Intervención. Aunque a nivel teórico han ido apareciendo nuevos modelos de cambio, sin embargo, muy poco se conoce, a nivel empírico, sobre la forma en que los procesos intervienen.

El conocimiento de las características específicas de los individuos y de las organizaciones en que se interviene está en la línea de todas las propuestas de mejora del diagnóstico. Esta idea, como ya vimos en la parte teórica, va tomando más fuerza al reconocer la importancia que el diagnóstico tiene para la eficacia de las Intervenciones.

Sin embargo, pocos han sido los teóricos y Profesionales OD. que hayan ido más allá de hacer un diagnóstico del clima y de la historia de la organización y que hayan apreciado el valor de un diagnóstico estructural y contextual de la misma, a pesar de la importancia que, para conocer la organización y su funcionamiento, tiene el conocimiento de sus características estructurales.

Consideramos que son P. Clark y Schmuck et al., entre los Teóricos y Profesional del cambio planificado, los que más han insistido en la necesidad de este diagnóstico estructural y contextual y los que mejor han concretado sus variables.

P. Clark (1972) afirma, desde una perspectiva del "modelo del proceso" que considera a la organización como una compleja, multifacética y fluida interacción de diferentes grados e intensidades de asociación y disociación, que un conocimiento adecuado de la misma requiere un análisis de los principales factores que influyen en la forma que adopta una organización particular.

Una investigación o intervención en la organización su pondría tener en cuenta dimensiones tales como las Tareas, el Medio Ambiente, la Tecnología y el Porcentaje de cambio de la organización.

Schmuck et al. (1977), refiriéndose específicamente a las Técnicas de Intervención OD., indica que una de las cuatro características más importantes de todo proyecto de cambio es el diagnóstico del contexto, el cual tiene como objetivo, antes de toda intervención, la obtención de la información básica por medio de un "pretest", del funcionamiento de la organización en su interior y de la naturaleza de sus intercambios con el exterior, con el fin de ajustar el diseño de la intervención al diagnóstico, de tal manera que el consultor pueda predecir con precisión los efectos inmediatos de los componentes de su diseño.

Para la realización de este diagnóstico, Schmuck et al. proponen, aparte de los factores clásicos del diagnóstico del clima y de la historia de la organización, algunos de los factores estructurales.

Para un diagnóstico del contexto de las organizaciones, tal como lo proponen P. Clark y Schmuck et al., existen en la actualidad instrumentos suficientemente validados y basados en la investigación, que han sido desarrollados por la Psicología de la Organización (Cfr. Jones y James, 1979).

Sin embargo, creemos que, una tarea eficaz a realizar en beneficio de la Intervención en las organizaciones, sería continuando en la línea que sugieren Hulin y Blood y Franklin determinar el efecto de las características de los individuos y la situación organizacional en los resultados de las intervenciones.

En este sentido proponemos que, en las Investigaciones de Evaluación de las Intervenciones de cambio planificado en las organizaciones, se tomen medidas de las variables individuales y situacionales, con el fin de determinar cuáles de ellas y en qué grado tienen un efecto moderador sobre los resultados obtenidos.

Estos datos nos ayudarán a conocer más adecuadamente qué tipo de Intervenciones tienen efectos más positivos y en qué circunstancias.

Esta línea de investigación, junto a la investigación sobre las características de las Intervenciones, facilitará el adecuado conocimiento de las intervenciones y los efectos que se producen en situaciones concretas, en base a que podamos utilizarlos según el objetivo de cambio que nos proponemos conseguir. Procediendo de este modo nos podríamos liberar del sentimiento de incertidumbre y desasosiego que produce la aplicación de unas técnicas de las que apenas sabemos los efectos que van a tener en las situaciones en las que son aplicadas.

CONCLUSIONES GENERALES

La imagen que al finalizar este trabajo podemos ofrecer de OD., como mejor puede expresarse es indicando que se trata de un Movimiento de las Ciencias Aplicadas de la Conducta joven y cuyo desarrollo apunta hacia una mayor madurez. Para una mayor precisión - nos parece adecuado indicar cuáles son los aspectos positivos y los negativos de este Movimiento.

Aspectos positivos del Movimiento OD.

La característica general que mejor parece definir OD. es la de su desarrollo evolutivo. Este desarrollo se manifiesta, concretamente, en cuatro áreas: en sus fundamentos teóricos, en sus aplicaciones - prácticas, en su investigación y en su influencia social.

1º.- Desarrollo teórico de OD.

Los puntos principales del desarrollo teórico de OD., desarrollo teórico que comporta importantes repercusiones prácticas, se pueden fijar en los siguientes aspectos:

a) La liberación de las Técnicas de Laboratorio de Formación

La utilización de las Técnicas del T. Grupo en el cambio de las organizaciones se ha visto creaba múltiples resistencias en los sujetos y en las organizaciones por las repercusiones del análisis de las relaciones interpersonales en la vida laboral y organizacional. Aparte de que, empíricamente, se ha comprobado que no está relacionada la satisfacción en el trabajo, que estas técnicas tratan de proporcionar, con el rendimiento laboral.

Como consecuencia de esto, las Técnicas OD. más próximas al Grupo de Formación, como es el Desarrollo de Equipo, al centrarse en las habilidades de los grupos de trabajo para realizar sus tareas, han entroncado más adecuadamente con las necesidades organizacionales y de los miembros de dichos grupos.

Esta circunstancia contribuye a que OD. establezca más claramente su identidad al separarse teórica y prácticamente de uno de sus troncos de origen; pero que suponía para él una deformación de su naturaleza.

b) Del consultor como agente de cambio al consultor como colaborador y facilitador del cambio.

Si el aspecto que acabamos de señalar ha supuesto que OD. establezca la independencia de sus orígenes y recobre una imagen que estaba deteriorada por la identificación, en parte, con T. Grupo, la definición del rol del Profesional OD. como colaborador y facilitador es, sin duda, lo que da a este Movimiento un carácter paritario. El aspecto dominante y autoritario que presenta el consultor, en cuanto que agente de cambio, puede resultar más eficaz si se juzga a las Intervenciones por los cambios realizados a través de ellas. Pero, como se reconoce cada vez más, la eficacia de las Intervenciones se debe apreciar desde la perspectiva de la satisfacción y el aprendizaje que proporciona la organización-cliente. Desde esta perspectiva, una relación del consultor y el cliente en la que aquél tiene como rol ayudar a éste a comprender su situación de forma válida y a planifi

car sus acciones rigurosamente, dejándole tomar sus decisiones y ponerlas en práctica, al tiempo que se responsabiliza de ellas, supone tener en cuenta la capacidad del cliente - para promover el cambio y realizarlo, según sus necesidades.

c) De la preponderancia de la solución de problemas al aprendizaje del sistema-cliente.

Unido al elemento anterior, otro aspecto positivo en la evolución madurativa de OD. es haber vuelto a poner en primer término el aprendizaje del cliente como objetivo de cambio. El concepto de OD. como estrategia de aprendizaje, definido por Bennis (1969) en los orígenes del Movimiento OD., ha — vuelto a tomar fuerza en los últimos años; pero junto a una particular connotación, que el aprendizaje no sólo debe ser realizado por el cliente, sino por el consultor también. De este modo se ha pasado de una relación de "profesor-alumno" a una relación consultor-cliente en la que ambos —consultor y cliente—, son, en diferentes ocasiones profesor y alumno alternativamente.

Procediendo así, consultor y cliente salen enriquecidos de su relación y, lo que es más importante, que el cliente-organización aprende, no recetas para solucionar sus problemas del momento, sino habilidades permanentes para enfrentarse a sus problemas futuros. No se trata de un aprendizaje de la forma de actuar, sino de un aprendizaje de la forma — de "ser" organización; no sólo consiste en un aprendizaje — de solucionar problemas del aquí y del ahora, sino de un — aprendizaje de saber determinar cuál es su función social y de aplicar los mecanismos adecuados para realizarla.

d) De una visión categórica a una visión contingente de los problemas organizacionales.

Uno de los aspectos más negativos en los comienzos del Movimiento OD. fue su actitud categórica. Desde su punto de vista, la solución a los problemas organizacionales venía, exclusivamente, a través de las Intervenciones en las relaciones interpersonales. Según OD. sólo existía una mejor forma de solucionar los problemas, de organizar, de ser jefe, de tratar al subordinado. Esto llevó a OD. a aislarse, en parte, del saber científico de su tiempo, al no recoger aportaciones importantes de otros campos de la Ciencia.

La posterior adopción de una visión contingente de la organización ha supuesto, además de una mayor aproximación a la realidad organizacional, una apertura hacia otros campos y formas de Intervención, circunstancias con las que OD. se ha enriquecido y que le han servido para profundizar en sus teorías y en sus métodos de cambio organizacional.

Unido a este cambio de actitud ha estado la ampliación del campo de su objeto de Intervención. De considerar las variables "personas" y "procesos" como exclusivas y básicas para realizar el cambio organizacional, se ha pasado a contemplar como igualmente importantes, las variables "estructura y - "tecnología".

Esta ampliación del objeto de su Intervención ha supuesto, por una parte, acercarse más a las causas de los problemas organizacionales y, por otra, relativizar las variables personas y procesos para dar, a las restantes variables, la im

portancia que ellas tienen. Asimismo esta ampliación del objeto de sus Intervenciones le ha llevado a recurrir a - otros profesionales del cambio, más preparados que él para afrontar este tipo de variables, con el fin de que, co laborando con ellos, pudieran enfrentarse, de una forma - más adecuada -atendiendo la sugerencia de Beckhard (1969)- a la organización como un todo.

2º.- Las aplicaciones prácticas de OD.

Uno de los aspectos que más se destaca en la prática OD. es la riqueza y amplitud de sus Técnicas de Intervención. Este enriquecimiento se ha producido en tres direcciones principalmente:

- a) En la creación de nuevas técnicas para enfrentarse a problemas específicos. Partiendo del T. Grupo aplicado a la empresa y del Feedback de la Encuesta, han ido surgiendo - nuevas técnicas originales como el Desarrollo de Equipo, - las Técnicas de Desarrollo Intergrupar, etc., todas ellas nacidas con el mismo marchamo.
- b) La adaptación de sus técnicas originales a nuevos problemas y nuevas situaciones. Una expresión de esta adaptación son todas las variantes de desarrollo de grupo y del Feedback de la Encuesta.
- c) Las Técnicas ajenas que OD. ha adaptado a su forma de Intervención, entre las que podemos citar: el Enriquecimiento de Tareas, los Sistemas Sociotécnicos, el Análisis del

Rol y la Dirección por objetivos. Técnicas éstas cuya adaptación ha supuesto una mejora de las mismas.

Otro aspecto, más importante aún que el anterior, en cuanto a la mejora de la práctica de OD. se refiere, es la mayor significación que se está dando al Diagnóstico y a la Evaluación, elementos éstos que se habían eclipsado debido al énfasis puesto en la Planificación y en la Acción.

Aunque con su utilización las técnicas se iban haciendo más experimentadas y, consecuentemente, más estructuradas, sin embargo, la proliferación de las mismas había llevado a que su aplicación se hiciera de forma rutinaria y de tal modo que se consideraba lógico que una técnica como el Desarrollo de Equipo, por ejemplo, se pudiera aplicar con éxito a cualquier problema y situación con el mínimo o sin ningún diagnóstico y sin evaluación o con una evaluación subjetiva de los resultados.

La experiencia de OD. ha llevado a dar al Diagnóstico, como medio para conocer la situación y aplicar la Técnica correcta, su adecuada importancia.

Asimismo, se manifiesta cada vez más la importancia de la Evaluación como medio para poder conocer con precisión, no sólo los resultados conseguidos, sino también dónde y cuando se han producido las deficiencias y explorar sus causas para remediarlas.

Unido a lo anterior, se ha producido una mayor sensibilización en el Profesional OD., no sólo para intervenir

sino para hacerlo de forma adecuada, sobre las necesidades reales y en circunstancias favorables al sistema-cliente.

La importancia del Diagnóstico se revela en la necesidad de utilizar las Técnicas más adecuadas al problema real; siendo básico, asimismo, un conocimiento más completo del sistema-cliente y de sus posibles reacciones a la Intervención. De aquí la importancia que tiene que el consultor prepare al sistema para la Intervención.

La creencia de que las Técnicas de Intervención producen su efecto con tal de que sean aplicadas al tipo de problemas para los que han sido diseñadas, está siendo superada por la idea de que hay que tener en cuenta, además, los efectos interactivos entre las técnicas aplicadas y el sistema global. Este aspecto, creemos ha quedado patente en nuestro trabajo empírico.

3ª.- La Investigación OD.

Un aspecto a destacar en OD., para ser reconocido en los círculos académicos, es la seriedad y el rigor que han ido adquiriendo sus investigaciones. Este rigor científico le está sirviendo para integrarse adecuadamente en las Ciencias Aplicadas de la Conducta y para construir científicamente sus teorías y poder compartirlas con otras Ciencias Sociales.

Además, esta actitud le está ayudando a clarificar lo válido de sus presupuestos de actuación, de tal modo que, haciendo uso de la Investigación de Evaluación ha podido determinar la relativa validez de presupuestos tales como

la Dirección Participativa y la democratización del poder. En esta línea va adquiriendo un conocimiento científico y válido de la eficacia de sus técnicas.

Como prueba de esta progresiva seriedad y rigor - científicos, Porras y Berg (1978) han demostrado que es un mito, en la actualidad, la afirmación de que muy poca de la Investigación OD. se puede considerar científica.

42.- Área de influencia social

Un aspecto del prestigio de OD. y de su valor frente a la sociedad, se puede apreciar en su expansión. Aunque, - evidentemente éste no es un signo de su calidad, si lo es, en cambio, de su influencia. La expansión de OD. comienza ya desde los primeros momentos. Limitado en principio a las organizaciones industriales, pronto pasó a intervenir en organizaciones de servicios, organismos públicos, hospitales, escuelas y organizaciones religiosas. A esta expansión se unió la del número de profesionales que, con mayor o menor formación empezaron a utilizar sus técnicas.

Una muestra del aumento de sus asociados se pone de manifiesto a través de los datos que Burke aporta en 1980, datos en los que se aprecia el crecimiento de profesionales - dedicados, parcial o totalmente, a OD. desde 1965, año en que se funda la primera asociación, hasta 1980, en el que ya se - cuenta con varias asociaciones de prestigio como la AISS y la ABPS -asociaciones que crean secciones de OD.- y con un número de asociados total de alrededor de 6.000 profesionales.

Pero acaso la manifestación más válida del auge y prestigio de OD. es su inclusión en los programas de estudio de unas cincuenta Universidades Estatales y Privadas Norteamericanas, sin contar con las Escuelas e Institutos Universitarios, según los datos aportados por Campell, en 1978.

Aspectos negativos del Movimiento OD.

La reseña de valores de OD. que acabamos de exponer no nos puede ocultar los aspectos negativos y las limitaciones existentes en las mismas áreas en las que hemos presentado sus cualidades.

1º.- Limitaciones teóricas de OD.

Una de las críticas más frecuentes, acaso por ser la más importante que se hace de la teoría OD. es su carencia de un cuerpo coherente y conjuntado de doctrina, puesto que son múltiples las teorías y las tendencias doctrinales que conforman su estructura, las cuales, como sugiere Alderfer, están esperando que alguien pueda dar coherencia y unidad a tanta dispersión.

Esta falta de una teoría integrada, se pone de manifiesto en su modelo de cambio.

El modelo de cambio ofrecido por K. Lewin sólo parece ser eficaz para organizaciones en las que existe un acuerdo básico sobre sus objetivos entre los componentes de la misma y en las que éstos no están agrupados y defendiendo intereses de asociaciones y grupos de presión; pero no parece ser -

igualmente eficaz para organizaciones que, como las actuales, van ganando en complejidad día a día o en aquéllas otras en las que trabajan juntos grupos que pertenecen a diferentes — asociaciones, sindicatos, grupos políticos, etc. Ante estas — aparentes limitaciones del modelo de K. Lewin que utiliza OD., se buscan otros nuevos. En este sentido tenemos el modelo desarrollado por Kochan y Dyer (1976) para enfrentarse al cambio en situaciones en que intervienen los sindicatos y la patronal, o los modelos de Weisbord (1975) y Kouzes y Mico (1979) para enfrentarse al cambio de organizaciones hospitalarias con grupos sociales claramente distintos en sus intereses. A esta misma idea responden los trabajos realizados por Argyris y — Schön (1974, 1978) sobre una teoría de la acción. Todos ellos son ejemplos de la ausencia en OD. de una teoría integrada del cambio organizacional.

Otro aspecto importante de las carencias teóricas de OD. es la falta de un modelo de Intervención aceptado por todos.

La Teoría y Método de Intervención presentada por Argyris en 1970 es, sin duda, una buena base para llegar a — una Teoría de la Intervención en las organizaciones y muchos teóricos y profesionales están tratando de utilizarla en sus prácticas de intervención; pero parece que no es lo suficientemente adecuada debido, acaso, a sus exigencias metodológicas, para aplicarla a las realidades de las organizaciones y para dar respuesta a sus propias necesidades. No es arriesgado decir que esta Teoría de la Intervención responde más a — las exigencias de los Investigadores OD. que a las de los Pro

fesionales y que es más adecuada para intervenir en las empresas en situación de buen funcionamiento y desarrollo que en situación de crisis y supervivencia.

Otro aspecto ampliamente criticado de la Teoría - OD. es el desconocimiento de los procesos eficaces para producir el cambio. Parece cada vez más evidente que las técnicas de intervención son eficaces para el cambio de actitudes y de conducta de los sujetos; pero no parecen serlo tanto en orden a mejorar el rendimiento organizacional. Aunque no está determinado ni teórica ni empíricamente cuáles son los procesos — más eficaces de cambio en las técnicas de intervención. La mejora que se produce con la Técnica del Feedback de la Encuesta, por ejemplo, ¿a qué procesos se debe? ¿A los procesos del Feedback, a los del establecimiento de objetivos, a la implicación de los sujetos en la Toma de Decisiones o a la interacción de todos ellos?. Este desconocimiento de los procesos específicos de cambio en OD. es, posiblemente, su mayor debilidad científica.

2ª.- Separación entre Teoría y Práctica

Uno de los problemas más graves de OD. es, acaso, el de la separación entre su teoría y su práctica.

En la aplicación de los programas de intervención se ha procedido, en la mayoría de los casos, de forma espontánea; las nuevas técnicas de intervención no han sido, también en la mayoría de los casos, previamente experimentadas, ni experimentadas de forma rigurosa, así mismo, la adaptación de tales técnicas a situaciones específicas se ha hecho sin el adecuado control.

No hay duda de que esta falta de control ha podido contribuir a la creación de nuevas técnicas y a la adaptación de otras ya existentes; pero también ha contribuido a -- que OD. presente una imagen de falta de seriedad y de rigor -- científicos.

Por otra parte, los profesionales OD. se han "apropiado", en muchos casos, de una o dos técnicas, entre las más experimentadas, y se han dedicado a aplicarlas en las situaciones más diversas. Estas Técnicas, a las que se conoce con el nombre de Técnicas "enlatadas", ya que se trata de Técnicas suficientemente probadas para producir el cambio, como re conoce Argyris (1970), pero que no se pueden aplicar a cualquier situación.

Un exponente de esta desconexión entre Teoría y - Práctica es el desconocimiento que actualmente existe sobre -- cuáles son las Técnicas eficaces y cuáles no lo son. Esta situación se debe, no tanto a que los investigadores no se han preocupado de determinarlas sino, como se lamentan Porras y Berg (1978), a que los límites entre unas técnicas y otras no están suficientemente definidos y de ahí la confusión que se crea en el momento de utilizarlas.

Otro elemento que ha jugado un papel importante -- en la desconexión entre la Teoría y la Práctica, ha sido la -- utilización de OD. para satisfacer necesidades de tipo personal. En unos casos han sido los consultores quienes, acosados por problemas de tipo económico, se han dedicado a aplicarlas de cualquier manera, aprovechando el éxito que iban adquiriendo; en otras han sido los clientes que, en búsqueda de su pro

pio prestigio, han recurrido a los Profesionales OD para que intervinieran en sus empresas, sin estar preparados para ello.

3^a. - Las limitaciones de la Investigacion OD.

Por lo que a la Investigación se refiere, se puede decir que el problema principal de OD. es el de poder realizarla.

Si bien es cierto que, como investigación de campo, la validez de sus métodos cuasi-experimentales no se pone actualmente en duda; el problema está, sin embargo, en que el tiempo necesario para poder apreciar adecuadamente los efectos del cambio organizacional es muy largo. Maslow sugería como periodo adecuado para medir el cambio organizacional unos 50 años y Likert 5 años. Aunque los autores están de acuerdo con periodos más cortos -de 3 ó 4 años-, unos periodos tan amplios de investigación para medir el cambio como éstos, retraen a muchos investigadores, sobre todo a aquéllos que, por presiones sociales o académicas, tienen urgencia de presentar sus resultados.

Otra faceta importante que debilita la imagen de la investigación OD. es el poco conocimiento que se posee de cuáles son las variables y los instrumentos adecuados para medir el cambio organizacional.

Ciertamente que los investigadores aumentan cada vez más el número de variables, dado que los actuales métodos estadísticos y la manipulación de los datos está ampliamente facilitada con el desarrollo de las computadoras. Sin embargo, como ha demostrado Golembiewski (1976), parece que ciertos ti

pos de cambio no se pueden medir por los instrumentos actuales.

Como resultado de sus investigaciones Porras concluye que, los cambios que con frecuencia aparecen en los resultados estadísticos, no son tanto cambios reales, producidos por las Intervenciones, sino formas de comportamiento, totalmente pasajeras, que no implican ningún cambio de actitudes y, por ello, habría que pensar en otro tipo mas adecuado de variables para medir el cambio.

Este estado de cosas, es un buen exponente de que los resultados conseguidos con las Intervenciones OD. no ofrecen demasiada confianza.

4ª.- Limitaciones en el área de la influencia social

La expansión del área de actuación de OD. y la proliferación de sus asociados no ha contribuido a dar solidez a la preparación de los Profesionales OD., a la clarificación de cuáles sean sus programas más oportunos, ni a que sus asociaciones lleguen a un acuerdo en los controles más adecuados a establecer sobre la formación y actuación de los profesionales.

Es posible, que en un futuro, se unifiquen los programas de formación de los Profesionales OD., que sean las asociaciones las que controlen la adecuada preparación y la correcta actuación de los Profesionales; pero, por el momento, la falta de coherencia y uniformidad es evidente, como lo denuncian muchos autores y, entre ellos, Alderfer y Mirvis (1977), Varney, (1980), Shepard y Raia (1981).

Nuestro trabajo empírico sobre el efecto de las Intervenciones OD. en las organizaciones ha puesto de manifiesto la necesidad de conocer mejor los efectos moduladores de las variables individuales y situacionales en las relaciones entre las Técnicas de Intervención OD. y los efectos de la Intervención.

Los resultados de nuestra intervención no nos ayudan a sacar conclusiones sobre los efectos de las Técnicas de Intervención OD., a causa de las limitaciones que hemos tenido.

Sin embargo, el análisis correlacional que hemos realizado pone de manifiesto que la Investigación de Evaluación OD. necesita establecer un mayor control para poder precisar, adecuadamente, el efecto de las Intervenciones.

Este control sería especialmente necesario respecto de las características de los individuos y de la situación en la que se interviene.

Llama la atención que los Teóricos y Profesionales OD. se hayan preocupado de estudiar e investigar las características de las Intervenciones, así como de buscar qué técnicas son las más eficaces; pero que hayan descuidado, en su trabajo, las características específicas de los individuos y de las situaciones en que dichas técnicas son eficaces o, al menos, este aspecto no haya estado sujeto al adecuado control.

No es extraño que, ante esta debilidad metodológica en el control de dichas variables, los resultados de la In

vestigación OD. sean tan poco concluyentes y, con frecuencia, contradictorios y que no se haya podido determinar con más - precisión la eficacia de las Intervenciones y cuáles sean los procesos de cambio organizacional que actúan en las mismas.

Otra conclusión que sugiere nuestro análisis empírico es que una aplicación de dichas técnicas a las organizaciones españolas, no sólo debe hacerse con la precaución que precisan los resultados de la Investigación OD., sino que esta precaución debe ser mayor, debido a la ausencia de control sobre las características de los individuos y de las organizaciones en las que se ha aplicado esta Intervención. Esta ausencia de control se agrava todavía más ante el desconocimiento que, de la eficacia de estas técnicas, se da en las organizaciones españolas, cuyos valores culturales y, concretamente. organizaciones, son claramente distintos.

Como muy bien ha puesto de manifiesto G. Hofstede (1980) (4) las teorías de la motivación, del liderazgo y de la organización, fundamento de las Técnicas OD., son producto de Teóricos e Investigadores norteamericanos, que están condicionados por unos valores culturales propios.

Estas técnicas no podrán ser aplicadas con éxito sino son adaptadas a los valores culturales de los países a los que se las exporta o si las personas que van a utilizarlas en el nuevo país no son "educadas" para aplicarlas.

Este condicionamiento cultural de las Técnicas OD. nos lleva a insistir en la necesidad de controlar con mayor - rigor las características individuales y organizacionales en

las que estas Técnicas se aplican, para poder saber, por los resultados y por la influencia de dichas características en las Intervenciones, en qué medida sirven o necesitan ser — adaptadas a la realidad de nuestras organizaciones.

Sin este prerrequisito creemos que la aplicación de las Técnicas de Intervención OD. no servirán para otra cosa que para satisfacer necesidades personales; pero no las — necesidades propias que tienen las organizaciones y los miembros que las componen.

N O T A S

(1) - Carmen Huici ha recogido ampliamente, en su Tesis Doctoral, las investigaciones sobre los cambios en las percepciones de -- otras personas (p. 39). El Grupo de Formación como Instrumento de Cambio de Conducta en el Area de las Relaciones Humanas. Madrid. Universidad Complutense. 1960.

(2) - Para referencia bibliográfica de los autores citados sobre el Cuestionario de Toma de Decisiones como instrumento de medida Cfr. Vroom y Yetton (1973).

(3) - Para la referencia bibliográfica de estos autores, - Cfr. Jones y James (1979).

(4) - Para una información sobre la influencia de los valores culturales en las Teorías de la Motivación, del Liderazgo y de la Organización Cfr. los trabajos de G. Hofstede: "Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?", Organizational Dynamics, summers, 1980 y Culture's Consequences: International Differences in World-Related Values, Beverly Hills: Sage Publications, 1980.

(5) - Aunque este grupo se entenderá por los Científicos - como experimental, le damos, sin embargo, el nombre de grupo de control porque tratamos de ver, específicamente, los efectos de las Intervención OD. y no intentamos hacer una comparación entre los dos modelos de Intervención utilizados. Además, el término Grupo de Control nos parece facilita la mejor comprensión de nuestro trabajo.

576

BIBLIOGRAFIA

=====

B I B L I O G R A F I A
=====

- ABDEL-HALIM, A., 1980: "Effects of person-job compatibility on Managerial Reactions to role ambiguity." *Organiz. Behav. Human Perform.*, 26, 193, -211.
- ADAMS, J. D.; 1974,: *Organization Development and Change*. Washington, D.C.: National Training and Development Service,
- ADAMS, J. D. (Ed), 1975: *New Technologies in Organization Development*. La Jolla, Ca: University Associates.
- ALBAN, B. T., y POLLITT, L. I., 1973: *Team Building*. cfr. T. H. Patten, Jr. (Ed.), 1973.
- ALDERFER, C.P., 1976: *Change processes in organizations*. cfr. M.D. Dunnette (Ed.), 1976.
- _____, 1977: "Organization Development", *Ann. Rev. Psychol.*, 28, 197-223.
- _____, 1977a: "Improving Organizational Communication through long-term Intergroup Intervention", *J. App. Behav. Scien.*, 13, 2, 193-210.
- _____ y BERG, D. N., 1977: *OD: The Profesión and The Practitioner*. cfr. Mirvis y Berg, 1977, 89-110.
- ANDERSON, J., 1970: *Giving and receiving feedback*. cfr. Dalton, Lawrence y Greiner (Eds.), 1970.

- ANDERSON, D. D., 1973: OD workshop design: Strategy and Techniques. cfr. T. H. Patten, Jr. (Ed.), 1973.
- ALVIRA, F., AVIA, M. D., CALVO, R. y MORALES, J. P., 1979: Los dos métodos de las Ciencias sociales. Madrid, CIS.
- ARENDS, R. I., PHELPS, J. H., y SCHMUCK, R. A., 1974: Organization Development: Building Human systems in schools. Eugene, Ore.: Center for Educational Policy and Management.
- ARGYLE, C. (Ed.), 1962: Interpersonal Competence and Organizational effectiveness. Dorsey Press, III.
- ARGYRIS, C., 1964: Integrating the Individual and the Organization. N. Y.: Wiley.
- _____, 1965: Organization and Innovation. Homewood, III.: R. D. Irwin.
- _____, 1971: Management and Organizational Development: The Path from XA to YB. N. Y.: McGraw-Hill.
- _____, 1975: The applicability of organizational Sociology. London: Cambridge University Press, 1972.
- _____, 1973: Intervention Theory and Method: A behavioral Science view. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

- _____ y SCHON, D., 1974: Theory in Practice, San Francisco: Jossey-Bass, Inc.
- _____ y _____, 1978: Organizational Learning. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- BALES, R. F. y SLATER, P. E., 1954: Role differentiation in small decision-making groups cfr. T. Parson y Bales, R. F. (Eds.), 1954, pp. 259-306.
- BANDURA, A., 1977: Social Learning Theory. Prentice Hall.
- BARNARD, C., 1938: The Functions of the Executive. Cambridge: Harvard University Press,
- BARNES, L. B., 1967: Approaches to Organizational Change. cfr. Bennis, Benne y Chin, 1969, pp.79-85.
- BECKHARD, R., 1967: "The Confrontation Meeting". Harvard Business Rev., 45, pp. 149-155.
- _____, 1969; Le Developement des Organisations: Stratégies et modèles. Paris: Dalloz, 1975.
- _____ y HARRIS, T., 1977: Organizational Transitions: Managing complex change. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- _____ y LAKE, D. G., 1971: Short and Long-Range Effects of Team Development Effort. cfr. French et al. (Eds.), 1978.

- BEER, M., 1976: "On gaining Influence and Power for Organization Development". J. App. Behav. Scien., 12, 1, 1976, 44-51.
- _____, 1976a: The technology of Organization Development. cfr. M. D. Dunnette (Ed.), 1976.
- _____ y HUSE, E. 1972: "A systems Approach to Organization Development". J. App. Behav. Scien., 8, 1, 1972, 79-101.
- BEISHON, J. y PETERS, G. (Eds.), 1976: Systems Behavior. London: Harper and Row.
- BENNE, K. D., 1964: History of The T. Group in the Laboratory Setting. cfr. Bradford, et al., 1964, pp. 80-135.
- _____, 1977: "Preface", J. App. Behav. Scien., 13, 3, pp. 261-263.
- BENNIS, W. G., 1964: Organizational Developments and the Fate of Bureaucracy. cfr. Scott, y Cummings, 1973, pp. 327-339.
- _____, 1965: "Theory and Method in applying behavioral Science to planned organizational change". J. App. Behav. Scien., 1, 4, pp. 337-359.
- _____, 1966: Changing Organizations: Essays on the development and evolution of human organization. N. Y.: McGraw-Hill.

- _____, 1969: Organization Development: Its Nature, Origins, and Prospects. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- _____, BENNE, K., y CHIN, R., (Eds.), 1969: The Planning of Change. 2^a Ed. N. Y.: Holt, Rinehart, and Winston, Inc.
- _____ y PETER, H. W., 1966: Applying behavioral Science for Organizational Change. cfr. Peter y Bennis (Eds.), 1966, pp. 290-308.
- BLAKE, R. R. y MOUTON, J. S., 1964: El Grid Administrativo. Houston, Tx.: Gulf.
- _____ y _____, 1969; Building a dynamic corporation through Grid Organization Development. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- _____ y _____, 1979: "Organization Development: Fad or fundamental" Training and Develp. J., 33, 6,x.
- _____ y _____, 1979a: "Whay the OD movement is "stuck" and how to break it loose". Training and Devel. J., 33, 9, 10 y 11.
- _____, SHEPARD, H. A. y MOUTON, J. S., 1964: Managing intergroup conflict in Industry. Houston, Tx.: Gulf.

- BLOOD, J. (Ed.), 1964: The Personnel Job in Changing World.
N. Y.: American Management Associates.
- BOLMAN, L., 1975; The Client as Theorist: An Approach to individual and organization Development. cfr. J. D. Adams (Ed.), 1975.
- BOULDING, K. E., 1956: "General Systems Theory: The Skeleton of Science". Manag. Scienc., April, 177-208.
- BOWEN, D. D., 1977, "Value Dilemmas in Organization Development". J. App. Behav. Scien. 13, 4, 543-555.
- BOWERS, D. G., 1973x: "OD techniques and their results in 23 organizations: The Michigan ICL study". J. App. Behav. Scienc., 9, 1, 21-43.
- _____ y FRANKLIN, J. L., 1972: "Survey-guided development: Using human resources measurement in organizational change". J. Contemp. Bus, 1, 43-55.
- _____ y _____, 1976: Survey-Guided Development: Data Based organizational Change. Institute for Social Research. University of Michigan.
- BRADFORD, L. P., 1967: "Biography of an Institution". J. App. Behav. Scien., 3, April-May-June, 127-143.
- _____, GIBB, J. R. y BENNE, K. D., 1964: T - Group Theory and Laboratory Method. N. Y.: Wiley.

- BRAYFIELD, A. y CROCKETT, W., 1955: "Employee Attitudes and Employee Performance" Psychol. Bull, 52,5, 396-424.
- BUCHANAN, P. C., 1971: Crucial issues in organizational development. cfr. Hornstein et al., 1971, 386-400.
- BURKE, W., (Ed.), 1972: Contemporary OD: Conceptual Orientations and Interventions. Washington, D. C.: N.T. L. Institute.
- _____, 1976: "Organization Development in transition", J. App. Behav. Scien. 12, 1, 22-44.
- _____, 1980: "OD and Bureaucracy in the 1980s" J. App. Behav. Scien., 16, 3, 423-437.
- _____ y HORNSTEIN, H., (Eds.), 1972: The social technology of Orgnatization Development. Fairfax, Va.: Learning Resources Co..
- BURNS, T. y STALKER, G. M., 1961: The Management of Innovation. London: Tavistock.
- BYRD, R. y COWAN, J., 1974: "MBO: A behavioral science approach". Personnel, 51, 2, 42-50.
- CAHN, M. M. y NADAL, R. D., 1987: "OD in United States Army: Interview with Nadal, R. D.". J. App. Behav. Scien., 14, 4, 523-536.

- _____, y KILE, S. M., 1979: "OD in Norway" J. App. Behav. Scien., 15, 2, 221-233.
- CAMPBELL, D. y STANLEY, J., 1966: Diseños Experimentales y Cuasiexperimentales en la Investigación Social. Buenos Aires: Amorrortu, 1973.
- CAMPBELL, S., 1978: Graduate Programs in Applied Behavioral Sciences: A Directory. cfr. Pfeiffer y Jones, (Eds.), 1978.
- CAMPBELL, J. P. y DUNNETTE, M. D., 1968: "Effectiveness of T-Group experiences in managerial training and development" Psychological Bull., 70, 73-104.
- CARTWRIGHT, D. y ZANDER, A. (Ed.), 1968: Dinámica de Grupos: Investigación y Teoría. México: Trillas, 1972.
- CHEIN, I., COOK, S. W. y HARDING, J., 1948: "The use of Research in Social Therapy". Human Relations, 1, 4, 497-512.
- CHIN, R. y BENNE, K. D., 1967: General Strategies for effecting changes in human systems. cfr. Bennis, et al., 1969, 32-60.
- CHURCH, R. P., 1980: "An approach to Sales Training". Training and Devel. J., 34, 11.
- CLARK, P. A., 1972; Action Research and Organizational Change. London: Harper and Row.

- _____, 1972a: Organizational design: Theory and practice. London Tavistock.
- CLARK, A. W., 1975: The Client-Practitioner Relationship as intersystem Engagement. cfr. Davis, y Chernes, 1975. Volx 1, x 159-175.
- CLARK, J. V. y KRONE, C. G., 1972: Towards an overall view of Organizational Development in the early seventies. cfr. Thomas y Bennis (Eds.), 1972.
- COHEN, S. L., 1975: Overview of the OD research Program and its instrumentation. Arlington, Va.: USA Army Res. Inst.
- COHEN, y TURNEY, J. R., 1978: "Intervening at the bottom: Organizational Development with enlisted personnel in an Army Work setting". Personnel Psychol. 31, 4, 715-730.
- CROCKETT, W., 1980: "Some personal payoffs of Team Building". Training and Devel. J. 34, 4, 62-73.
- _____, GAERTNER, R. E., DUFUR, M. y WHITE, D. C., 1975: OD in a large system. cfr. J. D. Adams (Ed.), 1975.
- CRONBACH, L. J., 1957: "The Two disciplines of scientific psychology.", American Psychologist, 12, 671-684.

- CUMMINGS, T. P. (Ed.), 1980: Systems Theory for Organization Development. N. Y.: Wiley.
- CURLE, A., 1974: "Transitional Communities and Social Reconnection" Human Relations, 1, 1 y 2, 42 y 240.
- DALTON, G. W., LAWRENCE, P. R., y GREINER, L. E., (Eds.), 1970: Organizational Change and Development. Homewood, Ill.: Irwin-Dorsey,
- DAVEY, N. G., 1971: The External Consultant's role in organizational change. East Lansing: Graduate School of Business Administration, Michigan State University.
- DAVIS, L. E., 1980; "Individual and the Organization". Californ. Manag. Rev., 22, 3, 5-18.
- DAVIS, L. E. y CHERNES, A. B. (Eds.), 1975: The quality of working life. Vol. Iy II, London: Free Press.
- DAVIS, S. M. y LAWRENCE, P. R., 1977: Matrix. Reading Mass: Addison-Wesley.
- DAYAL, I. y THOMAS, J. M., 1968: "Operation KFE: Developing a New Organization" J. App. Behav. Scien., 4, 4, 473-506.
- DIXON, W. J. y BROWN, M. B. (Eds.), 1977: BMDP-77: Biomedical Computer Programs P-Series. Berkeley: University of California Press.

DRUCKER, P., 1954: The Practice of Management. N. Y.: Harper and Row.

DUBIN, R. (Ed.), 1976: Handbook of work, Organization and Society. Chicago: Rand McNally College.

DUNCAN, R. y WEISS, A., 1979: Organizational Learning: Implications for organizational design. cfr. Staw, B. M. (Ed.), 1979, 75-124.

DUNNETTE, M. D. (Ed.), 1976: Handbook of Industrial and Organizational psychology. Chicago: Rand McNally.

_____ y CAMPBELL, J. P., 1968: "Laboratory education: Impact on people and organizations". Industrial Relations, 8, 1-27.

DUNN, W. N. y SWIERCZEK, F. W., 1977: "Planned organizational Change: Toward grounded Theory". J. App. Behav. Scien., 13, 2, 135-157.

EDEN, C., 1978: "Operational Research and Organizational Development" Human Relations, 31, 8, 657-674.

EMERY, F. E. y TRIST, E. L., 1965: "The Casual texture of organizational environments" Human Relations, 18, 21-32.

ENTWISTLE, D. y WALTON, J., 1961: "Observations on the span of control" Adm. Scien. Quarterly, 5, 522-533.

- EYSENCK, H. J. y EYSENCK, S. B. G., 1973: Cuestionario de Personalidad EPI (Forma A), Madrid: Sección de Estudios de Tests, Tea, S. A.
- FERGUSON, C. K., 1968: "Concerning the nature of human systems and the consultant's role". J. App. Behav. Scien., 4, 2, 179-193.
- FIEDLER, F. E., 1967: A Theory of Leadership effectiveness. N. Y.: McGraw-Hill.
- FOLTZ, J. A., HARVEY, J. B. y McLAUGHLIN, J., 1975: Organization Development: A line management function. cfr. Adams, J. D. (Ed.), 1975.
- FORBES, R. L. y NICKOLS, F. W., 1975: "Educational technology and organizational development: A collaborative approach to organizational change" JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology, 5, 247.
- FORDYCE, J. D. y WEIL, R., 1971: Metodos de Desarrollo organizacional para ejecutivos. Bogotá: Fondo Educativo Interamericano, S. A. 1976.
- FOWLER, C. y SCHINDLERRAINMAN, E., 1979: "Communication Workshop: OD Intervention" Training and Devel. J., 33, 4, 53-60.
- FRANCIS, D., y WOODCOCK, M., 1975: People at work: A practical guide to organizational change. La Jolla, Calif.: University Associates.

FRANKLIN, J. L., 1973: Organization Development: An Annotated Bibliography. Ann Arbor, Mich.: Institute for Social Research, University of Michigan.

_____, 1974: "Two approaches to organizational development: A conceptual framework based on judgements of valid information" JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology, 4, 93.

_____, 1976: "Characteristics of Successful and Unsuccessful Organization Development". J. App. Behav. Scien., 12, 4, 471-492.

FRENCH, W. L., 1969: "OD: Objectives, Assumptions, and Strategies". Calif. Manag. Rev., 12, 23-34.

_____, 1976: "Extending Directions and Family for OD" J. App. Behav. Scien., 12, 1, 51-58.

_____ y BELL, C. H., 1973: Organization development: Behavioral Science Interventions for organization improvement. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.

_____, _____ y ZAWACKI, R. A., 1978: OD, Theory, Practice and Research. Dallas, Flc: Business, Publications, Inc.

_____ y HELLRIEGEL, D., 1971: Personnel management and organization development. Boston: Houghton Mifflin.

FRENCH, J. R. P. y RAVEN, B., 1968: Bases del poder social.
cfr. Cartwright, D. y Zander, A. (Eds.), 1971.

FRIEDLANDER, F., 1976: "OD reaches adolescence: An exploration of its underlying values". J. Appl. Behav. Scien., 12, 1, 7-22.

_____ y BROWN, L. D., 1974: "Organizational Development" Ann. Rev. of Psychol. 25, 313-341.

FROHMAN, M. A., SASHKIN, M. y KAVANAGH, M. J., 1976: "Action-Research as Applied to organization Development". Organization And Adminst. Scien., 7, 1 y 2, 129-142.

FUQUA, D. R., 1979: "Measurement Issues and Design Alternatives: Selection Criteria for OD. Consultant" Improving Human Perform. Quarterly, 8, 4, 277-289.

GALBRAITH, J. R., 1973: Designing complex organizations, Reading, Mass.: AddisonWesley.

_____, 1977: Organization Design, Reading, Mass.: Addison-Wesley.

GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. y DONNELLY, J. M., 1973: Organizations: Structure, Processes, Behavior. Georgetown, Ontario: Irwin-Dorsey.

GILLESPIE, D. F. y MILETI, D. J., 1979: "Action and Contingency Postulates in Organization- Environment Relations". Human Relations, 32, 3, 261-284.

GLASER, E. M., y BACKER, R. E., 1979: "OD in Mental Health Services" Administ. Mental Health, 6, 3, 195-215.

GLATT, E. y U. W. SHELLY, (Eds.), 1968: The Research Society. N. Y.: Gordon and Beach.

GOAD, T., 1979: "Needed: A new OD model". Training and Devel. J., 33, 9, 46-52.

GOLEMBIEWSKI, R. T., 1972: Renewing organizations: The Laboratory approach to planned change. Itasca, Ill: F. E. Peacock.

_____, 1975: Some Guidelines for tomorrow's OD. cfr. J. D. Adams (Ed.), 1975.

_____, 1978: Managing the Tension between OD Principles and Political Dynamics. cfr. Burke, (Ed.), 1978, 27-46.

_____, BILLINGSLEY, K. y YEAGER, S., 1976: "Measuring Change and persistence in Human affairs: Types of Change generated by OD Designs" J. App. Behav. Scien., 12, 2, 133-157.

GOODMAN, P. S., BAZARMAN, M., y CONLON, E., 1980: Institutionalization of. planned organizational change. cfr. Staw, B. y Cummings, L. (Eds.), 1980, 215-246.

- GOWLER, D. y LEGGE, K., 1979: "Participation in context: Toward a synthesis of the Theory and Practice of Organizational Change" Part II, J. of Manag. Studies, 16, 2, 139.
- GREINER, L. E., 1967: "Patterns of Organization Change". Harv. Bus. Rev., May-June, 119-130.
- HACKMAN, J. R., 1976: Group influences on individuals. cfr. Dunnette, M. D. (Ed.), 1976.
- _____, y OLDHAM, G. R., 1974: "The Job diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects" JSAS Catalog of selected Documents in Psychology, 4, 148.
- _____ y _____, 1975: "Development of the job diagnostic Survey" J. App. Psychology, 60, 159-170.
- _____ y _____, 1980: Work Redesign. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- HAGE, J. y AIKEN, M., 1969: "Routine technology, social structure, and organizational goals" Admin. Scien. Quarterly, 14, 366-376.
- HAINER, R. M., 1968: Rationalism, Pragmatism y Existencialism: Perceived but undiscovered multicultural problems. cfr. E. Glatt and U. W. Shelly (Eds.), 196, 1968.

- HALL, D. T. y FUKAMI, C. V., 1979: Organization design and Adult Learning. cfr. Staw (Ed.), 1979, 125-167.
- HALL, D. T. y SHNEIDER, B., 1973: Organizational climates and careers: The work lives of priest. N. Y.: Seminar Press, 1973.
- HALPIN, A. W. y CROFT, D. B., 1963: The organizational climate of schools. Chicago: University of Chicago Press.
- HAMMER, C. y TOSI, H., 1974: "Relations of the role conflict and role ambiguity to job involvement measures" J. App. Psychology, 59, 497-499.
- HANDY, G. B., 1976: Understanding organizations: Middlesex: Penguin Books.
- HARRISON, R., 1970: "Choosing the Depth of organizational Intervention". J. App. Behav. Scien. 6, 2, 181-202.
- _____, 1962: Impact of the laboratory on perception of others by the experimental Group. cfr. Argyle, C. (Ed.), 1962, 261-271.
- _____, 1972: "When Power Conflicts trigger Team spirit". European Bus., Spring, 27-65.
- HAVELOCK, R. G. y BENNE, K. D., 1969: An Exploratory study of knowledge utilization cfr. Bennis, Benne y Chin, (Eds.), 1969, 124-141.

HEENEN, D. A. y PERLMUTTER, 1979; Multinational Organization Development. Reading Mass.: Addison-Wesley, Publishing.

HERMAN, S. M., 1974: The shadow of organization development. cfr. J. W. Pfeiffer y J. E. Jones (Eds.), 1974.

HERSEY, P., y BLANCHARD, K., 1977: Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. 3er ed., Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.

_____, y Keilty, J. W., 1980: "One on One OD Communications Skills". Training and Develop. J., 34, 4, 56-65.

HERZBERG, F., MAUSNER, B., PETERSON, R. y CAPWELL, C., 1957; Job Attitudes: Review of Research and Opinion. Pittsburg: Psychological Services of Pittsburg.

HERZOG, E. L., 1980: "Improving Productivity via Organization Development". Training and Develop. J., 34, 4, 36-42.

HOFSTEDE, G., 1975: "Perceptions of the others after a T. Group". J. App. Behav. Scien., 11, 3, 367-377.

HORNSTEIN, H., BUNKER, B. y HORNSTEIN, M., 1971: Some conceptual Issues in Individual and Group-oriented Strategies of Intervention into Organizations". J. App. Behav. Scien., 7, 8, 557-567.

_____, _____, BURKE, W. W., GINDES, M. y LEWICKI, R. J. (Eds.), 1971: Social intervention: A behavioral science approach. N. Y.: Free Press.

HULIN, C. L. y BLOOD, M. J., 1968: "Job enlargement, individual differences and worker responses". Psychological Bulletin, 69, 41-55.

HUSE, E. F., 1975: Organization Development and Change. St. Paul, Mn.: West Publishing.

_____, y BOWDITCH, J. L., 1973: El comportamiento humano en la organización. Bilbao: Ed. Deusto, 1975.

_____, y KAY, E., 1964: Improving Employee Productivity through Work Planning. cfr. Blood, J. (Ed.), 1964, 301-312.

Iman, S. G., 1973: Fenlon works: The effects of organizational development. (Doctoral dissertation) Dissertation Abstracts International. University of Michigan.

INKSON, J. H. K., PUGH, D. S. y HICKSON, D. J., 1970: "Organization context and structure: An abbreviated replication" Admin. Scien. Quarterly, 5, 318-329.

JACQUES, E., 1952: The changing culture of a Factory. N. Y.: Dryden Press, Inc..

_____, y BROWN, W., 1965: The Glacier project papers.
London: Heinemann.

JAMES, L. R. y JONES, A. P., 1974: "Organizational Climate:
A review of Theory and Research" Psychological
Bull., 81, 12, 1096-1112.

_____, y _____, 1976: "Organizational structure:
A review of structural dimensions and their con-
ceptual relationships with individual attitudes
and behavior". Organiz. Behav. Human Perfor., 16,
74-113.

JOHNSTON, R. W., 1979: "Seven steps to whole organization De-
velopment". Training and Develop. J., 33, 1, 12-
21.

JOHNSON, T. y STINSON, J., 1975: Role ambiguity, role con-
flict and satisfaction: Moderating effects of
individual differences" J. App. Psychology, 60,
329-333.

JONES, R., 1981: "A caution signal for HRD" Training and De-
velop. J., 35, 4, 42-46.

JONES, A. P. y JAMES, L. R., 1979: " Psychological Climate:
Dimensions and relations-ships of individual and
Aggregated Work Environment perceptions" Organ.
Behav. Human Perfor., 23, 201-250.

JONES, J. E. y PFEIFFER, J. W. (Eds.), 1973: The 1973 annual handbook for group facilitators. La Jolla, Calif.: University Associates.

_____ y _____, 1975: The 1975 annual Handbook for group facilitators. La Jolla, Calif.: University Associates.

Kahn, R. L., 1974: "OD: Some problems and Proposals". J. App. Behav. Scien., 10, 4, 485-502.

_____, y ROSENTHAL, R., 1964: Organizational Stress. N. Y.: Wiley.

KAST, F. E. y ROSENZWEIG, J. E., 1970: The modern view: a systems approach. cfr. Beishon, J. y Peters, G. (Ed.), 1976, 15-30.

KATZ, D. y GEORGOPOULOS, B. S., 1971: "Organizations in a changing world" J. App. Behav. Scien., 7, 3.

_____ y KAHN, R. L., 1966: Psicología social de las organizaciones. México: Trillas, 1977.

KELLEY, H. H. y THIBAUT, J. W., 1969: Group Problem-solving. cfr. Linzey y Aronson, (Eds.), 1969, Vol. 4, 1-101.

KEYS, C. B. y BARTUNER, J. M., 1979: "Organization Development in Schools: Goal agreement, Process skills, Diffusion of Change". J. App. Behav. Scien. 15, 1, 61-79.

KIMBERLEY, J. R. y NIELSEN, W. R., 1975: "OD and Change in organizational performance". Admin. Scien. Quarterly, 20, 191-206.

KOCHAN, T. A. y DYER, L., 1976: "A model of organizational change in the context of Union-Management Relations". J. App. Behav. Scien., 12, 1, 59-78.

KOLB, D. A., RUBIN, I. M. y McINTYRE, J. M., 1974: Organizational Psychology: An Experiential Approach, 2nd ed.. N. J.: Prentice Hall, (Existe traducción en español).

_____, _____ y _____, 1974: Organizational Psychology: A Book of Readings. N. J.: Prentice Hall, Inc. (Existe traducción en español).

KOTTER, J. P., 1978: Organizational Dynamics: Diagnosis and Intervention. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

KOUZES, J. y MICO, P. R., 1979: "Domain Theory: An Introduction to Organizational Behavior in Human Service Organizations". J. App. Behav. Scien. 15, 4, 449-469.

KURPIUS, D. J., 1979: "OD: A Theory and Process for Influencing Human and organizational development". Improving Human Perfor. Quarterly, 8, 4, 217-225.

LAKE, D. G., 1968: "Concepts of Change and Innovation in 1966". J. App. Behav. Scien., 4, 1, 3-24.

LANGDALE, J. A., 1976: "Toward a Contingency Theory for Designing Work Organization". J. App. Behav. Scien.; 12, 2, 199-214.

LAWLER, III, E. E., PORTER, L., 1967: "Antecedent Attitudes of Effective Managerial Performance". Organ. Behav. Human Performan., 2, 122-142.

LAWRENCE, P. R. y LORSCH, J. W., 1967: "New Management Job: The integrator". Harv. Bus. Rev., Nov-Dec., 142-157.

_____ y _____, 1969: Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. Homewood, III: Irwin, Inc.

_____ y _____, 1969a,: Desarrollo de Organizaciones: Diagnóstico y Acción. Bogotá: Fondo Educativo Interamericano, S. A., 1973.

LEAVITT, H., 1965: Applied organizational change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches. cfr. March, J. G. (Ed.), 1965, 1144-1170.

LEVISON, H. 1972: "Management by Objectives: A critique". Training and Devel. J., 26, 4, 410-425.

LEWIN, K., 1946: "Action Research and Minority Problems". J. Social Issues, 2, 34-46.

- _____, 1947: "Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science, Social Equilibria and Social Change" Human Relations, 1, 1, 5-41.
- _____, 1947a: "Frontiers in Group Dynamics: II. Channels of Group Life; Social Planning and Action Research." Human Relations, 1, 2, 143-153.
- _____, 1951: Field Theory in Social Science. N. Y.: Harper and Row.
- LIEBERMAN, M. A., YALOM, I. D. y MILES, M. B., 1972: "The impact of encounter groups on participants: Some preliminary findings". J. App. Behav. Scien., 8, 29-50.
- LIKERT, R., 1961: New Patterns of Management. N. Y. McGraw-Hill.
- _____, 1967: The Human Organization: Its Management and Value. N. Y.: McGraw-Hill.
- LINDZEY, G. y ARONSON, E. (Eds.), 1969: The Handbook of Social Psychology. Vol 4, Reading, Mass: Addison-Wesley.
- LIPPITT, G. L., 1969: Organization renewal. N. Y.: Appleton-Century-Crofts.

- _____, 1973, Visualizing change: Model building and the change process. Fairfax, Va.: NTL Learning Resources.
- _____, 1975: Model building: An organization development technology. cfr. J. D. Adams (Ed.), 1975.
- LIPPITT, R., 1959: Dimensions of the Consultant's Job. cfr. Margulies y Raia, 1972, 112-119.
- _____, WATSON, J. y WESLEY, B., 1958: La dinámica del cambio planificado. Buenos Aires: Amorrortu, 1980.
- LITWIN, G. y STRINGER, R., 1968: Motivation and organizational climate. Boston: Harvard University Press.
- LUNA, M. D., 1979: Aprendizaje Vicario. cfr. Fernández Trespalacios. Psicología General, I, UNED, Madrid.
- LUNDBERG, C. C., 1980: "On teaching OD: Some core instructional issues exchanges". The organizational behavior Teaching J., 5, 2, 21-35.
- LYONS, T., 1971: "Role clarity, need for clarity, satisfaction, tension and withdrawal". Organ. Behav. Human Perfor., 6, 99-110.
- MACK, A. H., 1979: "Contracting: An OD Process adapted to classroom Teaching". Exchange: Organ. Behav. Teaching J. 4, 4, 43-49.

- MAIER, N. R. F., 1963: Problem-solving discussions and conferences: Leadership methods and skills. N. Y.: McGraw-Hill.
- MARCH, J. G. (Ed.), 1965: Handbook of Organizations. Chicago: Rand McNally College.
- _____ y OLSEN, J. P., 1976: Ambiguity and Choice in Organizations. Bergen, Norway: Universitetsforlaget.
- MARGULIES, N. y RAIK, A. P., 1972: Organizational Development: Values, process, and Technology. N. Y.: McGraw-Hill.
- _____ y _____, 1978: Conceptual Foundations of Organizational Development. N. Y.: McGraw-Hill.
- _____ y WALLACE, J., 1973: Organizational Change: Technique and Applications. Glenview, Ill.: Scott, Foresman.
- MARROW, A. J., 1969: The Practical Theorist: The life and work of Kurt Lewin. N. Y.: Basic Books.
- _____ y BOWERS, D. G. y SEASHORE, S. E., 1967: Management by participation: Creating a climate for personal and organizational development. N. Y.: Harper & Row.

- MASLOW, A. H., 1954: Motivación y Personalidad. Barcelona: Sagitario, 1975.
- MAYO, E., 1945: The Social problems of an Industrial Civilization. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- MCGREGOR, D., 1960: El Aspecto humano de las Empresas. México: Diana, 1969.
- MICHAEL, D. y MIRVIS, P. H., 1977: Changing, Erring, and Learning. cfr. Mirvis y Berg, (Eds.), 1977, 311-334.
- MILES, R. E., 1974: Organization Development. cfr. Strauss et al. 1974.
- MILSTEIN, M. M. y SMITH, D., 1979: "Shifting Nature of OD. Contracts. Case study". J. App. Behav. Scien., 15, 2, 179-190.
- MIRVIS, P. H. y BERG, D. N. (Eds.), 1977: Failures in OD and Change: Cases and essays for Learning. N. Y.: Wiley.
- MOHR, L. B., 1971: "Organizational technology and organizational structure" Admin. Scien. Quarterly, 16, 444-459.
- MOOS, R. H., 1975: Evaluating Correctional and Community Settings. N. Y.: Wiley.

- MORALES DOMINGUEZ, J. F., 1981: T.19: Características generales de los métodos correccionales. T.29: Conclusiones generales sobre los Métodos correlacionales en Psicología. cfr. Morales et al. Metodología y Teoría de la Psicología. Vol. I y II, Madrid, UNED, 1981.
- MORTON, R. B., 1965: "Some organizational training laboratory: Some individual and organization effects" Advanced Manag. J., 30, 58-67.
- MOSHOLDER, K. W., BEDEIAN, A. G. y ARMENAKIS, A. A., 1981: "Role perceptions, satisfaction and Performance: Moderating effects of Self-esteem and organizational level". Organ. Behav. Human Perform., 28, 224-234.
- MURRAY, F. T., 1980: "OD and Multinational Corporations". Training and Develop. J., 34, 8, 16-25.
- MURRELL, K. L., y VAILL, P. B., 1975: Organization Development sources and applications. Washington, D. C.: American Society for Training and Development.
- NADLER, D. A., 1977: Feedback and OD: Using data-based methods. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- _____, 1979: Alternative Data-Feedback Designs for Organizational Intervention. cfr. Jones y Pfeiffer, (Ed.), 1979, 221-235.

- _____, y Pecorella, P.A., 1975: "Diferencial Effects of Multiple Interventions in Organization". J. App. Behav. Scien., 11, 3, 348-366.
- NEWMAN, J. E. y BEEHR, T. A., 1979: "Personal and Organizational strategies for handling Job stress. A review of Research and Opinion" Personnel Psychology, 32, 1, 1-44.
- NICHOLAS, J. M., 1979: "OD in systems management" J. Systems Manag., 30, 11, 28-40.
- _____, 1979a: "Evaluation Research in organizational change interventions: Considerations and some suggestions". J. App. Behav. Scien. 15, 1, 23-40.
- NORD, W. R., 1974: "The failure of current applied behavioral science: A marxian perspective" J. App. Behav. Scien. 10, 4, 579-594.
- N. T. L., 1966: What is OD?. cfr. French y Hellriegel (Eds.), 1971.
- ODIORNE, G., 1965: Management by Objectives. N. Y.: Pittman.
- OLMOSK, K. E., 1972: Seven pure strategies of change. cfr. Pfeiffer y Jones (Eds.), 1972.
- OSHRY, B. J. y HARRISON, R., 1966: "Transfer from here-and-now to there-and-then: Changes in organizations Problem Diagnosis stemming from T. Group Training", J. App. Behav. Scien., 2, 2.

- OUCHI, W. G. y PRICE, R. L., 1978: Hierarchies, Clans and Theory Z: A new Perspective on OD". Organizat. Dynamics, 7, 2, 24-44.
- PALLESCHI, P. y HEIM, P., 1980: "The hidden barriers to Team Building" Training and Develop. J., 34, 7, 14-21.
- PARKER, C. A., 1980: "The literature on Planned organizational change: a review and analysis". Higher Education, 9, 4, p 429-445.
- PARSON, T. y BALES, R. F. (Eds.), 1954: Family, socialization and interaction process. Glencoe, III: Free Press.
- PARTIN, J. J., (Ed.), 1973: Current perspectives in organization development. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- PASMORE, W. A., 1976: "Backfeed: The michigan ICL Study revisited: An alternative explanation of the results". J. App. Behav. Scien., 12, 2, 245-251.
- _____ y KING, D. C., 1978: "Understanding organizational change: A comparative Study of Multifaceted Interventions". J. App. Behav. Scien., 14, 4, 455-478.
- PATE, L. E. y ROWLAND, K. M., 1975: Organizational change and development: An annotated bibliography. JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology, 5.

- PATTEN, T. H. Jr. (Ed.), 1973: OD: Emerging dimensions and concepts. East Lansing, Mich.: American Society for Training and Development.
- _____ y SKJERVHEIM, T. F. y SHOOK, J. L., 1973: Characteristics and professional concerns of organization development practitioners. Madison, Wis.: American Society for Training and Development.
- PAUL, C. F. y GROSS, A. C., 1981: Increasing Productivity and morale in a municipality: Effects of Organization Development". J. App. Behav. Scien., 17, 1, 59-97.
- PAYNE, R. y PUGH, D. S., 1976: Organizational Structure and Climate. cfr. Dunnette (Ed.), 1976, 1125-1173.
- PELECHANO, V., 1975: Cuestionario M.A.E. (Motivación y ansiedad de Ejecución). Madrid: Fraser española.
- _____, 1975 a: Psicología estimular y modulación. Madrid: Morava.
- PERROW, C., 1967: "A framework for the comparative analysis of organization". Am. Sociol. Rev., 32, 194-209.
- PETER, H. W. y BENNIS, W. G. (Eds.), 1966: Comparative theories of Social Change. Ann Arbor, Mich.: Foundation for Research on Human Behavior.
- PFEIFFER, J. W. y JONES, J. E. (Eds.), 1972: The 1972 annual handbook for group facilitators. La Jolla, Calif.: University Associates.

- PORRAS, J. I., 1979: "Comparative Impact of Different OD Techniques and Interventions Intensities". J. App. Behav. Scien. 15, 2, 156-178.
- _____ y BERG, P. O., 1978: "Evaluation Methodology in Organization Development: An Analysis and critique". J. App. Behav. Scien., 14, 2, 151-173.
- _____ y ROBERTS, J., 1980: "Toward a typology of OD research", J. App. Behav. Scien. 16, 1, 163-179.
- _____ y WILKINS, A., 1980: "OD in a large System: An Empirical Assessment" J. App. Behav. Scien., 16, 4, 506-534.
- PORTER, L. W. y LAWLER, E. E. III, 1965: "Properties of organization structure in relation to job attitudes and job behavior" Psycholo. Bull., 64, 23-51.
- _____ y _____, 1968: Managerial attitudes and performance. Homewood, III.: Irwin.
- PUGH, D. S., HICKSON, D. J., HININGS, C. R., McDONALD, K., TURNER, C. y LUPTON, T., 1963: "A conceptual scheme for organizational analysis ". Admin. Scien. Quarterly, 8, 289-315.
- _____, _____, _____ y TURNER, C., 1969: "The context of organizational structure" Admin. Scien. Quarterly, 14, 94-114.

- RAND, N. E., 1978: "OD: A new modality for Community Mental Health" *Am. J. Commun. Psychol.*, 6, 2, 157-170.
- RANDOLPH, W. A., FERRIE, J. y BRENNAN, G., 1979: Experiential design for training in OD". *Training and Develop. J.*, 33, 11, 76-85.
- RAPOPORT, R. N., 1970: "Three dilemmas of Action Research" *Human Relations*, 23, 499-513.
- REILLY, A. J. y JONES, J. E.; 1974: Team-building, cfr. Pfeiffer y Jones, 1974.
- ROGERS, C. R., 1951: *Client-Centered Therapy: Its Current Practice, Implications and Theory*. Boston: Houghton Mifflin.
- SASHKIN, M., 1972: *Models and Roles of Change Agents*. cfr. Pfeiffer y Jones (Eds.), 1974, 209-214.
- SCHEIN, E. H., 1965: *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.
- _____, 1972: *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall 2nd ed.
- _____, 1969: *Consultoria de Procesos: Su papel en el Desarrollo Organizacional*. Bogotá: Fondo Educativo Interamericano. 1973.
- _____, 1976: *Personal Communication*. May. cfr. Nadler, 1977.

- _____ y BENNIS, W. G., 1965: Personal and Organizational Change through Group Methods: The Laboratory Approach. N. Y.: Wiley.
- SCHMUCK, R. A., y MILES, M. B. (Eds.), 1971: Organization Development in Schools. Palo Alto, Calif.: National Press.
- SCHULER, R., 1977: "The effects of role perception on employee satisfaction and performance moderated by employee ability". Organ. Behav. Human Perfor., 18, 98-107.
- SCOTT, W. E. y CUMMINGS, L. L., 1973: Readings in Organizational Behavior and Human Performance. Homewood: Irwin.
- SEASHORE, S. E. y BOWERS, D. G., 1969: Durability of Organization Change. cfr. French et al., 1978. 438-445.
- SEBRING, R. H., 1979: "Knowledge utilization in OD". J. App. Behav. Scien., 15, 2, 194-197.
- SEILER, J., 1967: Systems Analysis in Organizational Behavior. Homewood, Ill.: Irwin Dorsey Press.
- SHEPARD, H. A., 1960: An Action Research Model. An Action Research Program for Organization Improvement. Ann Arbor: The Foundation for Research on Human Behavior.

- _____, 1965: Changing Interpersonal and Intergroup Relationships in Organizations. cfr. March, J. G. (Ed.), 1965, 1115-1143.
- _____, 1969: Innovation-Resisting and Innovation-Producing Organizations. cfr. Bennis, Benne y Chin, (Eds.), 1969, 519-525.
- _____ y RAIA, A. P., 1981: "The OD training Challenge" Training and Develop. J., 35, 4, 90-98.
- SHERIF, M. y SHERIF, C., 1953: Groups in Harmony and Tension. N. Y.: Harper and Row.
- SHERWOOD, J. J., 1972: An Introduction to organization development. cfr. Pfeiffer y Jones, (Eds.), 1972.
- SRIVASTVA, S., SALIPANTE, P., CUMMINGS, J., NOTZ, W., BIGELOW, J., y WATERS, J., 1975: Job Satisfaction and Productivity. Cleveland, Ohio: Case Western Reserve University.
- STAW, B. M., (Ed.), 1979: Research in Organizational Behavior. Vol. I, Greenwich, Conn: JAI Press, Inc.
- _____ y CUMMINGS, L. L. (Eds.), 1980: Research in Organizational Behavior: Annual series of Analytical Essays and Critical Reviews. Vol II. Greenwich, Conn: JAI Press, Inc.

STOELWINDER, J. U., y CLAYTON, P. S., 1978: "Hospital Organizational Development: Changing the focus from "Better Management" to "Better Patient Care". J. App. Behav. Scien., 14, 3, 400-414.

STRAUSS, G., 1976: Organizational Development. cfr. Dubin, (Ed.), 1976, 671-686.

_____, MILES, R. E., SNOW, C. C. y TANNENBAUM, A. S., (Eds.), 1974: Organizational Behavior: Research and Issues. Madison, Wis.: Industrial Relations Research Asson.

SUSMAN, G. I. y EVERED, R. D., 1978: "An Assessment of the Scientific Merits of Action Research". Admin. Scien. Quarterly, 23, 582-604.

SZILAGYI, A., SIMS, H., y KELLER, R., 1975: Role dynamics, locus of control and employee attitudes and behavior". Academy of Management J., 19, 259-276.

TAGIURI, R., 1968: Executive Climate. cfr. Tagiuri y Litwin (Eds.), 1968.

_____ y LITWIN, G. H. (Eds.), 1968: Organizational climate: Exploration of a Concept. Cambridge: Harvard University.

TANNENBAUM, R. y DAVIS, S. A., 1969: "Values, Man and Organizations". Industrial Manag. Rev., 10, 2, 67-86.

- TAYLOR, J. C., 1971: Technology and planned Organizational change. Ann Arbor, Mich.: Institute cfr. Social Research, University of Michigan.
- _____ y BOWERS, D. G., 1972: Survey of organizations: A machine-scored standardized questionnaire instrument. Ann Arbor, Mich.: University of Michigan.
- THOMAS, J. M. y BENNIS, W. G. (Eds.), 1972: Management of change and conflict. Harmondsworth, England: Penguin.
- THOMPSON, J. D., 1967: Organizations in Action. N. Y.: McGraw-Hill.
- THOMPSON, J. T., 1981: "Helping line Managers to be Change Agents" Training and Develop. J., 35, 4, 52-56.
- THOMPSON, P. y DALTON, G., 1970: "Performance Appraisal, Managers Rewards". Harvard Bus. Rev., 48,1, 149-157.
- THORSRUD, E., SORENSEN, B. A. y GUSTAVSEN, B., 1976: Socio-technical Approach to Industrial Democracy in Norway. cfr. Dubin, R. (Ed.), 1976, 421-463.
- TICHY, N. M., 1974: "Agents of Planned Social Change" Admin. Scien. Quarterly, 19, 2, 164-182.

- _____; 1978: Demise, Absorption or Renewal for the future of ED. cfr. Burke, W. W., (Ed.), 1978, 70-95.
- _____ y HORNSTEIN, H., 1976: "Stand when your number is called: An empirical attempt to classify change agent types". Human Relations, 29, 10, 945-967.
- TURNER, A. y LAWRENCE, P., 1965: Industrial Jobs and the Worker. Boston: Harvard University, Division of Research Graduate School of Business Administration.
- TURNEY, J. R. y COHEN, S. L., 1978: "Organizational Implications for Practicing OD in Army". Personnel Psychology, 31, 4, 731-738.
- URWICK, L. F., 1947: The elements of Administration. London: Pittman.
- VAIL, P. B., 1971: The practice of organization development. Madison, Wis.: American Society for Training and Development.
- VARNEY, G. H., 1980: "Developing OD competences". Training and Develop. J., 34, 4, 30-35.
- _____, 1981; "Training OD Practitioners: A need for clarity of Direction" Training and Develop. J., 35, 10, 44-52.

VROOM, V., 1969: Industrial Social Psychology. cfr. Lindzey y Aronson, (Eds.), 1969, Vol. V, 196-269.

_____ y YETTON, P. W., 1973: Leadership and decision-making. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.

WALTON, R. E., 1968: "Interpersonal confrontation and basic third party functions" J. App. Behav. Scien., 4, 327-344.

_____, 1969: Conciliación de conflictos interpersonales: Confrontaciones y consultoría de organizaciones. Bogotá: Fondo de Cultura Interamericano. 1973.

_____, 1975: "The diffusion of new work structures: Explaining why success didn't take". Organizational Dynamics, Winter, 3-22.

_____ y WARWICK, D. P., 1973: "The Ethics of OD". J. App. Behav. Scien., 9, 6.

WARRICK, D. D. y DONOVAN, T., 1979: "Surveying Organizational Development skills" Training and Develop. J., 33, 9, 22-31.

_____ y THOMPSON, J. T., 1980: "Still Crazy after all these years". Training and Develop. J., 34, 4, 16-22.

WEISBORD, M., 1973: The OD contract. cfr. French et al., 1978, 321-326.

_____, 1975: "A mixed model for medical centers: Changing structure and behavior. cfr. J. D. Adams (Ed.), 1975.

_____, 1978: Inputs versus output-focused organizations: Notes on a Contingency Theory of Practice. cfr. Burke, (Ed.),, 1978, 13-26.

WHITE, S. E. y MITCHELL, T. R., 1976: "OD: A review of Research Content and Research Design". Acad. of Manag. Rev., 1, 57-73.

WICKENS, J., 1968: "Management by objectives: An Appraisal". J. of Manag. Stud., 5, 365-379.

WILSON, C. L., 1980: "Assessing Management and OD. needs", Training and Develop. J., 34, 4, 71-82.

WOODMAN, R. W., 1978: Effects of Team Development Intervention: A field experiment. Unpublished doctoral dissertation, Purdue University.

_____, y SHEERWOOD, J. J., 1980: "The role of team development in organizational effectiveness: A critical review". Psycholog. Bull., 88,1, 166-186.

WOODWARD, J., 1965: Industrial organizations: Theory and Practice. London: Oxford University Press.

- WOODWORTH, W. y NELSON, R., 1979: "Witch Doctors, Messia-
nics, Sorcerers, and OD Consultants: Parallels
and Paradigms". *Organizational Dynamics*, 8, 2,
16-25.
- WORTHY, J. C., 1950: "Organizational eststructure and emplo-
yee morale" *Am. Sociol. Rev.*, 5, 169-179.
- ZALTMAN, G., y DUNCAN, R., 1977: *Strategies for Planned
Change*. London: Wiley.
- ZAND, D. E., 1974: "Collateral organization: A new change
strategy". *J. App. Behav. Scien.*, 10, 1, 63-89.
- _____, STEELE, F. I., y ZALKIND, S. S., 1969: The im-
pact of an OD program on perceptions of interper-
sonal, group, and organization functioning" *J.
App. Behav. Scien.*, 5, 393-410.

618

A N E X O I

=====

VARIABLES DEL CLIMA PSICOLOGICO ORDENADAS POR CATEGORIAS.

LAS VARIABLES DEL CLIMA PSICOLOGICO ORDENADAS POR CATEGORIAS

<u>VARIABLES</u>	<u>CARACTERISTICAS DEL PUESTO Y DEL ROL</u>
1. Ambigüedad del rol	La medida en que las exigencias, los criterios y las relaciones de un puesto de trabajo con otro no son claros.
2. Conflicto del rol	La presencia de presiones que son ocasión de conductas conflictivas, mutuamente excluyentes para el sujeto que lo desempeña.
3. Autonomía de la tarea.	La libertad de una persona en un puesto concreto para determinar la naturaleza de las tareas o problemas a -- que se enfrenta o para poder establecer un plan de acción
4. Variedad del puesto	La medida en que un puesto exige que un sujeto utilice un amplio abanico de conductas o una diversidad de medios de equipamiento.
5. Importancia del -- puesto.	Hasta qué grado el sujeto siente que su puesto es importante y contribuye, de forma significativa, a los objetivos de la empresa.
6. Feedback del puesto	En qué medida el sujeto conoce que está actuando bien -- en su puesto de trabajo.
7. Desafío del puesto	Hasta qué grado el puesto proporciona al sujeto la oportunidad de utilizar sus destrezas y sus recursos.
8. Presiones del puesto	En qué medida el tiempo, las personas, la formación y -- los medios del puesto son los adecuados para realizar -- las tareas que tiene asignadas.
9. Eficacia del diseño del puesto.	Hasta qué grado la conducta que exige el puesto y el diseño del mismo son los adecuados para conseguir los objetivos establecidos por la Organización.
10. Niveles de desempeño del puesto.,	Hasta que punto el puesto de trabajo exige que se alcancen niveles rigidos de calidad y precisión.
11. Oportunidad de tratar con otras personas.	Hasta qué grado el puesto de trabajo exige o proporciona oportunidades de tratar con otras personas.

VARIABLESCARACTERISTICAS DEL LIDERAZGO

- | | |
|--|---|
| 12. Apoyo | En qué medida el superior conoce y responde a las necesidades y estimula los sentimientos de importancia y valía personal de sus subordinados. |
| 13. Énfasis en los objetivos. | Hasta qué grado el supervisor estimula la implicación -- personal para el logro de los objetivos del grupo, hace hincapié en niveles altos de rendimiento y ejemplifica -- en sí mismo el trabajo que exige a sus subordinados. |
| 14. Facilitación del trabajo. | En qué medida el supervisor ayuda a conseguir los objetivos con actividades tales como: programación, coordinación, planificación y provisión de recursos. |
| 15. Facilitación de -- la interacción. | Hasta qué punto el supervisor anima a que se desarrollen relaciones íntimas y mutuamente satisfactorias dentro -- del grupo. |
| 16. Planificación y -- Coordinación. | La capacidad del supervisor para planificar y coordinar las actividades del grupo, de manera que se puedan conseguir los mejores resultados. |
| 17. Interacción con -- la autoridad. | Hasta qué grado el supervisor tiene éxito en las relaciones con sus superiores. |
| 18. Confianza en los subordinados. | Los sentimientos de confianza de los miembros del grupo hacia su superior. |
| 19. Confianza del superior. | Hasta qué grado el superior confía en la sensatez y buen juicio y en el rendimiento de sus subordinados. |

CARACTERISTICAS DEL GRUPO DE TRABAJO

- | | |
|---------------------------------------|--|
| 20. Cooperación. | El ambiente de cooperación entre los miembros para realizar tareas difíciles. |
| 21. Reputación de eficacia. | Hasta qué grado se considera al propio grupo capaz de -- realizar un trabajo cualitativo y cuantitativamente mejor que otros grupos dentro de la Organización. |
| 22. Espíritu de grupo. | En qué medida los miembros se sienten orgullosos de pertenecer a su grupo. |
| 23. Amistad y buen ambiente de grupo. | En qué medida el grupo se abre a la comunicación y a la confianza y hay un buen ambiente en las relaciones. |

<u>VARIABLES</u>	<u>CARACTERÍSTICAS DEL SUBSISTEMA Y DE LA ORGANIZACION</u>
24. Libertad de <u>expresión</u> .	Hasta qué puntos los sujetos sienten que el clima es favorable para la expresión de opiniones, ideas y <u>su</u> gerencias.
25. Comunicación de - la Organización - hacia abajo.	En qué medida se da a los subordinados información <u>so</u> bre los cambios inmediatos de la política organizacio <u>nal</u> , los procesos de producción, etc.
26. Cooperación inter-departamental.	La interacción amistosa y de cooperación que existe - entre los departamentos.
27. Conflictos de <u>obje</u> tivos y metas de - la Organización.	Hasta qué grado los objetivos y la política de un <u>sub</u> sistema están en conflicto con los de otros grupos de la misma Organización.
28. Ambigüedad en la - estructura de la - Organización.	Nivel de imprecisión de la línea jerárquica de la Orga <u>nización</u> .
29. Aplicación <u>constan</u> te de la política de la Organización	En qué medida la política de la Organización es apli <u>cada</u> de forma constante y justa.
30. Espíritu de cuerpo de la Organización	Hasta qué punto los sujetos creen que su Organización realiza una importante función y ofrece oportunidades únicas de desarrollo y promoción.
31. Espíritu de grupo entre los profesio <u>nales</u> .	En qué medida los sujetos creen que su profesión tie <u>ne</u> buena imagen y proporciona oportunidades de desa <u>rr</u> ollo y promoción.
32. Planificación y - eficacia.	Hasta qué punto la Organización es capaz de planificar de tal manera que los grupos tengan los suministros <u>ne</u> cesarios y los esfuerzos que se pierdan sean los mínimo
33. Justicia y objeti <u>vidad</u> en el siste <u>ma</u> de recompensas.	En qué medida la Organización premia a los sujetos, <u>an</u> tes por sus resultados que por su antigüedad u otras - razones.
34. Oportunidades de de <u>sarrollo</u> y promoción	Hasta qué punto los sujetos tienen evidencia <u>de</u> que la Organización proporciona medios para el desarrollo y - logro de los objetivos y capacidades que ellos desean.
35. Conocimiento de las necesidades y proble <u>mas</u> de los empleados	En qué medida la Organización trata de evaluar y res <u>pon</u> der a las necesidades y problemas de sus empleados.

A N E X O II
=====

- Ejemplos de teoría.
- Ejercicios prácticos
- Hojas de observación de la Intervención OD.

10) Sobre conductas modificables: Estas se, que son, en general, fáciles de cambiar.

11) Con intención de ayudar o mejorar, de facilitar datos al sujeto sobre su conducta y las reacciones que ésta produce.

De entre todas estas características, cuatro son las imprescindibles para que todo feedback sea básicamente eficaz y, sin las cuales, éste no supondrá ninguna ayuda y, en muchos casos, será perjudicial.

Por lo tanto, todo feedback debe ser:

1.- Específico, porque al referirse a conductas concretas se le da al sujeto la posibilidad de centrarse en elementos concretos de su conducta general.

2.- Descriptivo, porque el que lo da no interpreta la conducta del otro ni le atribuye intenciones concretas. La interpretación supone, en el sujeto que la hace, que conoce los motivos del otro sin él haberlos manifestado y le priva así de interpretar su propia conducta haciéndole con ello dependiente del que lo ha interpretado. Esto produce una actitud defensiva en el sujeto que recibe el feedback.

3.- No evaluativo, porque se trata de valorar sólo conductas concretas, no la persona del otro. Evaluar a la persona supone atribuirle a sí mismo el papel de juez y al otro el de reo. Se intenta, con ello, imponer una escala de valores que definen lo que es "buena" persona y "mala" persona y, si el que recibe el feedback no los acepta, se le negará la estima y la aceptación. Esto produce, en el que lo recibe, una ofensa en los propios sentimientos de valoración y estimación y una actitud defensiva.

4.- No impositivo, porque se respeta la libertad del otro para decidir sobre su persona y su forma de comportarse. Dejándole, al mismo tiempo, la responsabilidad sobre sus actos. Cuando se presiona o se quiere imponer el feedback supone que el que lo hace sabe lo que está bien y lo que está mal y que el otro necesita adoptar esos patrones de bien y de mal, produciendo, claramente, resistencia y resentimiento.

20.- EL DAR Y RECIBIR FEED-BACK

Definición de Feed-back:

Su creador fue Wiener (1948-1950), quien al tratar de los sistemas cibernéticos, definió el feed-back como "la información sobre los resultados obtenidos o las acciones realizadas en un momento dado por un sistema, que la utiliza para controlar sus acciones futuras".

Para la Psicología Social el feed-back es, en sentido estricto, la información que recoge el emisor de una comunicación, sobre los efectos de la misma en el sujeto que lo recibe. Esta información del receptor, retroalimentación o feed-back, permite al emisor saber si su mensaje ha sido comprendido y qué repercusión ha tenido en el sujeto que la recibe, con lo cual puede modificar los próximos mensajes que emita.

En un sentido más amplio, feed-back es toda información que el sujeto recibe, a través de las reacciones que su comportamiento provoca en los demás sujetos.

Importancia del Feed-back en el aprendizaje:

Hebbon dice que el proceso de dar y recibir feed-back es, probablemente, el elemento más importante de la Educación en Laboratorio porque, a través de él, podemos aprender a "vernos nosotros mismos como los demás nos ven" y, con ello, podemos modificar nuestras conductas futuras de cara a nuestras relaciones interpersonales.

Por esta razón, en el aprendizaje sobre la comunicación interpersonal, el dar y recibir feed-back será una técnica a aprender para mejorar nuestra comunicación.

Distintas actitudes ante el Feed-back:

- El que recibe el Feed-back debe adoptar una actitud:

- a) De aceptación del Feed-back como ayuda para conocer su forma de comunicación.
- b) De confianza en los demás, en cuanto que no nos tienen engañados.
- c) De realismo, porque aquello que percibimos los demás en nosotros tiene una base real; pero también que sus percepciones van torcidas siempre de lo emocional.

EL RIÑÓN ARTIFICIAL

=====

En un Hospital de Sevilla hay un sólo riñón artificial. Como es bien sabido, este aparato, de una extraordinaria eficacia y que supone un gran avance tecnológico, es la única esperanza de vida para la gente que tiene graves enfermedades de riñón.

El aparato funciona como un riñón y suple a los riñones en las personas que los han perdido. Acoplado el enfermo al aparato por espacio de 24 horas a la semana, puede seguir viviendo - indefinidamente o incluso morir de otra enfermedad no relacionada con su falta de riñones.

La utilización de este aparato tiene algunos problemas, el más importante de los cuales es que hay más enfermos que lo necesitan que tiempo que se dispone para que puedan utilizarlo.

Para su uso, los médicos examinan a los posibles pacientes y dictaminan a quienes puede serles más útil, descartando a los que tienen, además, otras enfermedades y, por tanto, la utilización del aparato sólo les sería beneficioso durante un tiempo determinado. A continuación, envían a los directivos del Hospital la lista que han confeccionado de los enfermos a los que, la aplicación del aparato les será insustituible para continuar viviendo.

Actualmente, la Dirección ha recibido una lista con cinco nombres de enfermos y un breve historial de cada uno de ellos. Se considera que todas estas personas tienen las mismas posibilidades de vivir si pueden utilizar el riñón artificial. Sólo existe la posibilidad de que una persona pueda beneficiarse de su utilización, el resto tendrá que esperar con la imposible esperanza de que alguno de los que están utilizando el aparato en ese momento muera o de que llegue un nuevo riñón artificial, lo que no tendrá lugar, probablemente, hasta pasados muchos meses.

El comité de Dirección ha de decidir quien de entre estas personas tendrá acceso al uso del aparato.

Se le pide que actúe Vd. como si fuera un miembro de la Dirección del Hospital. Recuerde que sólo existe un lugar libre, que debe ocupar uno sólo de los cinco enfermos relacionados en la lista. Vds., los directivos, se deben poner de acuerdo, de forma unánime, sobre la persona a la que se le va a permitir seguir viviendo y determinar el criterio por el que realizan dicha elección.

La única información médica que Vd. tienen es que la gente que es mayor de cuarenta años responde peor al riñón artificial que los menores de esa edad -lo cual no quiere decir que el riñón artificial no les sirva de nada-. Esto es suficiente para Vd.

HISTORIAL DE LOS ENFERMOS DE RIÑONALFREDO.-

Edad, 42 años. Casado desde los 21. Dos hijos -un chico de 18 y una chica de 15-, ambos estudiantes de BUP. Físico Investigador en la Facultad de Medicina de la Universidad. Trabaja en proyectos de inmunización contra el cáncer. Las publicaciones de los trabajos que realiza actualmente indican que está a punto de hacer un descubrimiento médico importante. Es profesor de los Servicios Sanitarios de la Universidad, miembro de la Sociedad Médica de la Región, miembro de la Sociedad Internacional del Consumidor y presidente -desde hace diez años- de la Asociación para la Defensa de los Derechos -- Humanos.

MANOLO.-

Edad, 27 años. Casado desde hace cinco. Una hija de tres. Su mujer está en estado de seis meses. Trabaja en un taller de reparación de coches. Por la tarde, va a una Academia, donde hace un curso sobre radio y TV. Tiene planes para abrir una tienda de reparación de radios y TV., cuando termine el curso.

CORA.-

Edad, 30 años. Casada desde hace once. Cinco niños: un niño de 10 y otro de 8; una niña de 7, una de 5 y otra de cuatro meses. Su marido tiene un bar, que atiende él mismo. Ha hecho el Bachillerato; pero nunca ha tenido un empleo. El matrimonio acaba de comprar una casa en un barrio de las afueras de la ciudad. Cora está decorando los interiores y proyecta -si esto le sale bien- comenzar unos cursos de decoración. Es miembro de diversas organizaciones religiosas.

DAVID.-

Edad, 19 años. Soltero; pero tiene novia y piensa casarse el próximo verano. Actualmente está en segundo curso de Filosofía y Letras. Espera hacer el doctorado y ser profesor de la Universidad. Es miembro de diversas organizaciones políticas de la Universidad, crítico duro de la Administración de la Universidad y fue detenido una vez por agitador. Ha publicado varios poemas en diversas revistas regionales. Su padre es un pequeño empresario, que posee una reducida -- boutique de caballero; su madre murió. Tiene dos hermanas, de 11 y 15 años.

ELENA.-

Edad, 34 años. Soltera. Trabaja como secretaria de Dirección en una gran Compañía de Manufacturas, desde que se graduó en una Escuela de la Administración. Miembro del coro de la ciudad, también ha sido solista en un concurso de corales con la obra "El Mesías", de Mendel. Ha participado activamente en diversas obras de caridad.

HOJA DE OBSERVACION DE QUIEN HABLA Y A QUIEN

INICIALES										GRUPO	TOTAL MENSAJES EMITIDOS
TOTAL MENSAJES RECIBIDOS											

627

NOTA.- Pon una raya (-) cuando alguien hable
a otro o al grupo.

HOJA DE OBSERVACION SOBRE OPINIONES Y PROPUESTAS EMITIDAS POR LOS MIEMBROS

Opiniones.- Ideas sobre el contenido o tema en el que se está trabajando.

Pronuestas.- Algo que se propone realizar al grupo en su conjunto o que alguien indica para que incida en el grupo.

INICIALES	TOTALES

NOTA.- Indique, de alguna forma, a quien o a quienes se deben las ideas aceptadas como solución al problema presentado: _____

A N E X O III

=====

- Cuestionario de Percepción del medio ambiente de trabajo.(C.C.P.)
- Cuestionario de las características del medio ambiente de trabajo (C.E.O.)

INVENTARIO DE PERCEPCIONES DEL MEDIO AMBIENTE DEL TRABAJO.

=====

Siglas (letra inicial del nombre del padre y de la madre): ____ y ____

Sexo: ____ Edad: ____ Estado civil: ____

Número aproximado de habitantes de la Ciudad o población en la que ha vivido la mayor parte de su vida: _____

Estudios oficiales cursados:
(ponga un aspa en el o los que corresponda)

- Enseñanza General Básica (E.G.B.)
- Bachillerato Superior o SUP
- Formación Profesional
- Formación Universitaria

¿Ha realizado estudios especializados?:
(rodee con un círculo lo que corresponda) sí no

- Número de cursos _____

Tiempo que lleva en su Empresa actual _____

Puesto de trabajo que ocupa: _____

Número de personas que están directamente bajo su mando: _____

Especialidad de su puesto de trabajo:
(ponga un aspa en el que corresponda)

- No especializado
- Nivel medio de especialización
- Muy especializado.

1.- ¿Su puesto de trabajo le exige atenerse a normas rígidas en cuanto a la calidad del producto?

Nunca ----1----2----3----4----5----6---- Siempre.

2.- ¿Son tratables los miembros de su grupo y tiene con ellos una buena amistad?

Nada tratable. ----1----2----3----4----5----6---- Totalmente tratables.

3.- ¿Confía su Jefe en lo que Vd. hace?

Nunca confía. ----1----2----3----4----5----6---- Siempre confía.

4.- ¿Trata la Empresa de conocer sus problemas y necesidades?

Nunca lo intenta. ----1----2----3----4----5----6---- Siempre lo intenta.

5.- ¿Es suficiente el material de trabajo o el utillaje de que dispone para realizar las tareas que tiene asignadas?

Insuficiente ----1----2----3----4----5----6---- Totalmente suficiente

6.- ¿Trabaja su Jefe con constancia y seriedad?

Mucha seriedad y constancia. ----1----2----3----4----5----6---- Ninguna seriedad y constancia.

7.- ¿Tiene Vd. facultad para determinar los problemas con los que ha de enfrentarse en su puesto de trabajo?

Ninguna facultad ----1----2----3----4----5----6---- Total facultad.

8.- ¿Planifica bien su Empresa en orden a que los grupos de trabajo tengan el material necesario para realizar sus tareas?

Planifica muy mal. ----1----2----3----4----5----6---- Planifica muy bien.

9.- ¿Le exige su puesto de trabajo el trato con otras personas?

Nunca ----1----2----3----4----5----6---- Muy frecuentemente.

10.- ¿Le exige su puesto de trabajo la realización de tareas claramente diferentes unas de otras?

Nunca ----1----2----3----4----5----6---- Continuamente.

11.- ¿Son adecuados los medios de que dispone para realizar las tareas asignadas?

Nada adecuado. ----1----2----3----4----5----6---- Totalmente adecuados.

12.- ¿Está Vd. satisfecho de pertenecer al grupo en el que trabaja?

Nada satisfecho. ----1----2----3----4----5----6---- Totalmente satisfecho.

- 13.- ¿Responde la Empresa a sus necesidades y problemas?
 Nunca responde. ----1----2----3----4----5----6---- Siempre responde.
- 14.- ¿Cuando habla con otros miembros de su grupo presta atención a lo que están diciendo?
 Ninguna atención. ----1----2----3----4----5----6---- Total atención
- 15.- ¿Se aplica con firmeza la política de su Empresa?
 Con ninguna firmeza ----1----2----3----4----5----6---- Con total firmeza
- 16.- ¿Tiene Vd. información de cómo está realizando su trabajo?
 Ninguna información. ----1----2----3----4----5----6---- Mucha información.
- 17.- ¿Es adecuado el tiempo de que dispone para realizar las tareas que tiene asignadas?
 Nada adecuado. ----1----2----3----4----5----6---- Muy adecuado.
- 18.- ¿Le proporciona su puesto de trabajo oportunidades de desarrollo y promoción?
 Ninguna oportunidad ----1----2----3----4----5----6---- Muchas oportunidades.
- 19.- ¿Puede conseguir en la Empresa los objetivos a los que aspira?
 Ninguna posibilidad. ----1----2----3----4----5----6---- Muchas posibilidades.
- 20.- ¿Considera que el puesto que Vd. desempeña en la Empresa está bien visto por los de fuera de ella?
 Muy mal visto. ----1----2----3----4----5----6---- Muy bien visto.
- 21.- ¿Es importante para la Empresa el puesto de trabajo que Vd. ocupa?
 Nada importante. ----1----2----3----4----5----6---- Muy importante.
- 22.- ¿Le enseña su Jefe la manera de mejorar su trabajo?
 Nunca enseña ----1----2----3----4----5----6---- Siempre enseña
- 23.- ¿Se encuentra en situaciones en las que debería actuar de forma diferente a lo que le exige su puesto de trabajo?
 Nunca ----1----2----3----4----5----6---- Muy frecuentamente.
- 24.- ¿Le proporciona su puesto de trabajo oportunidades para prosperar?
 Ninguna oportunidad. ----1----2----3----4----5----6---- Muchas oportunidades.

- 25.- ¿Promociona su Empresa al personal por los resultados de su trabajo o por su antigüedad u otros motivos?
 Por an- ----1----2----3----4----5----6---- Por los -
 tiguedad resultados
- 26.- ¿Le proporciona su Jefe la ayuda necesaria para solucionar los problemas que se le presentan en el trabajo?
 Nunca propor ----1----2----3----4----5----6---- Siempre pro--
 ciona ayuda. porciona ayuda
- 27.- ¿Considera Vd. que su Empresa realiza una importante función -- social?
 Nada im- ----1----2----3----4----5----6---- Muy im--
 portante portante.
- 28.- ¿Es adecuada para conseguir los objetivos de la Empresa la mane- ra de actuar que le exige su puesto de trabajo?
 Nada ----1----2----3----4----5----6---- Muy ade-
 adecuada cuada.
- 29.- ¿Se muestra dispuesto su Jefe a escuchar sus problemas?
 Nunca dis ----1----2----3----4----5----6---- Siempre
 puesto. dispuesto
- 30.- ¿Están claras para Vd. las relaciones de su puesto de trabajo con otros puestos de trabajo?
 Nada ----1----2----3----4----5----6---- Totalmen-
 claras te claras
- 31.- ¿Es capaz su Jefe de planificar las actividades de su grupo de tal forma que se consiga el mayor rendimiento posible?
 Nada ----1----2----3----4----5----6---- Totalmen-
 capaz te capaz
- 32.- ¿Tiene Vd. facultad para determinar las tareas que ha de realizar?
 Nunca ----1----2----3----4----5----6---- Siempre
- 33.- ¿Aporta su puesto de trabajo una significativa contribución a la Empresa?
 Nada sig- ----1----2----3----4----5----6---- Muy sig-
 nificativa nificativa
- 34.- ¿Es capaz su grupo de trabajar más que otros grupos de la Empresa?
 Ninguna ----1----2----3----4----5----6---- Total ca-
 capacidad pacidad.
- 35.- ¿Le ayuda su puesto de trabajo a aprender cosas nuevas?
 Ninguna ----1----2----3----4----5----6---- Mucha
 ayuda. ayuda.
- 36.- ¿Están los objetivos de su Departamento en conflicto con los de otro u otros Departamentos?
 Nada en ----1----2----3----4----5----6---- Muy en
 conflicto conflicto.

- 37.- ¿Entre los miembros del grupo al que Vd. pertenece se da la coo
peración para realizar las tareas difíciles?
Ninguna coo ----1----2----3----4----5----6---- Total coo
peración. peración.
- 38.- ¿Confía su Jefe en la sensatez y buen juicio de Vd.?
Nunca ----1----2----3----4----5----6---- Siempre
confía confía
- 39.- ¿Considera que la formación que Vd. posee es la adecuada para rea
lizar las tareas que tiene asignadas?
Nada ade ----1----2----3----4----5----6---- Totalmente
cuada. adecuada.
- 40.- ¿Le facilita su Empresa la posibilidad de que Vd. se especiali-
ce?
Ninguna ----1----2----3----4----5----6---- Muchas fa
facilidad cildades.
- 41.- ¿Le proporciona su Jefe la ayuda encesaria para que Vd. pueda -
planificar su trabajo con el tiempo suficiente?
Nunca propor ----1----2----3----4----5----5----6---- Siempre pro
ciona ayuda. porciona ayud
- 42.- ¿Le exige su puesto de trabajo utilizar diferentes máquinas o ma
terial de trabajo?
Nunca ----1----2----3----4----5----6---- Continuamente
- 43.- ¿Le ofrece su Empresa oportunidades de promoción y desarrollo?
Ninguna opor ----1----2----3----4----5----6---- Muchas opor
tunidad. tunidades.
- 44.- ¿Tiene Vd. confianza en su Jefe?
Ninguna ----1----2----3----4----5----6---- Total con
confianza fianza.
- 45.- ¿Es capaz su grupo de hacer un trabajo de mejor calidad que
otros grupos en la Empresa?
Ninguna ----1----2----3----4----5----6---- Total ca
capacidad pacidad.
- 46.- ¿Presta atención su Jefe a lo que Vd. está diciendo cuando habla
con él?
Ninguna ----1----2----3----4----5----6---- Total
atención atención
- 47.- ¿Trata su Jefe de que sus subordinados se sientan satisfechos en
sus mutuas relaciones?
Nunca fa ----1----2----3----4----5----6---- Siempre
cilita. facilita.
- 48.- ¿Le proporciona su puesto de trabajo oportunidades de tratar con
otras personas?
Ninguna opor ----1----2----3----4----5----6---- Muchas opor
tunidad, tunidades.

49.- El puesto de trabajo que Vd. tiene ¿le proporciona ocasiones de ejercitar su capacidad y habilidades?.

Ninguna ocasión ----1----2----3----4----5----6---- Muchas ocasiones

50.- ¿Le proporciona su Empresa medios para el desarrollo de sus capacidades?

Ningún medio ----1----2----3----4----5----6---- Muchos medios

51.- ¿Le anima su Jefe a esforzarse en realizar su trabajo lo mejor posible?

Nunca anima ----1----2----3----4----5----6---- Siempre anima.

52.- ¿Es su Jefe una persona tratable y amigable?

Nada tratable. ----1----2----3----4----5----6---- Muy tratable.

53.- ¿Se da en su Empresa la colaboración mutua entre los distintos Departamentos?

Ninguna colaboración ----1----2----3----4----5----6---- Total colaboración

54.- ¿Es eficaz la planificación de su Empresa en orden a no desperdiciar los esfuerzos de los distintos grupos de trabajo?

Nada eficaz ----1----2----3----4----5----6---- Totalmente eficaz

55.- ¿Está suficientemente claro para Vd. lo que su puesto de trabajo le exige?

Nada claro ----1----2----3----4----5----6---- Totalmente claro.

56.- ¿Están claros para Vd. los criterios con los que tiene que realizar su tarea?

Nada claros ----1----2----3----4----5----6---- Totalmente claros

57.- ¿Consigue su Jefe lo que se propone en el trato con Jefes superiores a él?

Nunca lo consigue ----1----2----3----4----5----6---- Siempre lo consigue.

58.- ¿Informa la Empresa a sus subordinados con suficiente tiempo de los cambios a realizar en la organización, en los procesos de producción, etc.?

Nunca informa ----1----2----3----4----5----6---- Siempre informa

59.- ¿Están claras y bien definidas las distintas líneas jerárquicas de su Empresa?

Muy mal definidas ----1----2----3----4----5----6---- Muy bien definidas

60.- ¿Puede Vd. expresar sus opiniones, ideas y sugerencias en su medio de trabajo?

Nunca puedo ----1----2----3----4----5----6---- Siempre puedo

61.- ¿Encuentra buena disposición entre los miembros de su grupo para escuchar sus propios problemas?

Nunca dispuestos ----1----2----3----4----5----6---- Siempre dispuestos

62.- ¿Qué precisión se le exige en las tareas que Vd. realiza?

Ninguna precisión ----1----2----3----4----5----6---- Total precisión

63.- ¿Son amistosas las relaciones entre los Departamentos?

Nada amistosas. ----1----2----3----4----5----6---- Totalmente amistosas.

64.- ¿Fomenta su Jefe la creación de buenas amistades entre sus subordinados?

Nunca estimula ----1----2----3----4----5----6---- Siempre estimula

65.- ¿Le señala su Jefe altos niveles de rendimiento y trabajo?

Nunca ----1----2----3----4----5----6---- Continuamente

66.- ¿Es constante su Empresa en cuanto a la aplicación de su política y de sus objetivos?

Nada constante ----1----2----3----4----5----6---- Totalmente constante

67.- ¿Es la forma en que está pensado su puesto de trabajo la adecuada para responder a los objetivos de la Empresa?

Nada adecuada ----1----2----3----4----5----6---- Muy adecuada.

INVENTARIO SOBRE LAS CARACTERISTICAS DEL MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO.

Este inventario trata de recoger información sobre las características del medio en que se desarrolla su trabajo: empresa, institución u organización en que diariamente se mueve.

Trate de ser lo más objetivo posible, ya que ello va a realzar el valor de los datos que nos de y la consecuente utilización de los mismos en la investigación que se está haciendo.

Esperamos que el hecho de que este inventario sea anónimo contribuya a su objetividad y sinceridad.

La forma de contestar consiste en encerrar con un círculo el número -de la escala de 1 a 6- que Vd. juzgue más apto para definir la situación que se le pide a continuación de cada una de las preguntas.

Ejemplo:

¿Qué densidad tiene el tráfico de su calle en las horas de entrada y salida del trabajo?

Ninguna densidad ----1----2----3----4----5----(6)---- Mucha densidad

¿Qué posibilidades tiene Vd. de ejercitar algún deporte durante la semana laboral?

Ninguna posibilidad ----(1)----2----3----4----5----6---- Muchas posibilidades

Lea con atención y trate de ser lo más objetivo posible.

Número de personas que componen su
Departamento o Sección

Número de los diferentes nombres
que tienen asignados los puestos
de trabajo de su Departamento o
Sección

Número de categorías que, entre la
más alta y la más baja de ellas,
ostenten las personas que compo--
nen su Departamento o Sección ...

Número de jefes y mandos interme--
dios de su Departamento o Sección

Número de subordinados (excluidos
los que ostenten categoría de man
dos) de su Departamento o Sección

- 1.- ¿Están definidas las responsabilidades de su puesto de trabajo?
 Nada de ----1----2----3----4----5----6---- Muy de-
 finidas finidas
- 2.- ¿Establece Vd. los niveles de producción o rendimiento de su De-
 partamento?
 Nunca ----1----2----3----4----5----6---- Siempre
- 3.- ¿Qué importancia se da en su Departamento o Sección a que la mo-
 ral de trabajo sea buena?
 Ninguna im ----1----2----3----4----5----6---- Mucha im-
 portancia. portancia
- 4.- ¿Están reguladas las sanciones en su Departamento o Sección?
 Nada re ----1----2----3----4----5----6---- Muy re-
 guladas guladas
- 5.- ¿En qué medida dispone de personal en su Departamento o Sección?
 De muy po-- ----1----2----3----4----5----6---- De mucho
 co personal personal
- 6.- ¿Determina Vd. los planes de trabajo de su Departamento?.
 Nunca ----1----2----3----4----5----6---- Siempre
- 7.- ¿La eficacia en el trabajo es importante para su Empresa?
 Nada im- ----1----2----3----4----5----6---- Muy im--
 portante portante
- 8.- ¿Tiene Vd. autonomía para tomar decisiones?
 Ninguna ----1----2----3----4----5----6---- Total au-
 autonomía tonomía.
- 9.- ¿Se le pide que las órdenes que dé han de ser por escrito?
 Nunca dar orde- ----1----2----3----4----5----6---- Siempre dar orde-
 nes por escrito nes por escrito.
- 10.- ¿Suele tomar decisiones conjuntas con otros Departamentos o Sec-
 ciones sobre cosas que ha de realizar en el suyo?.
 Nunca ----1----2----3----4----5----6---- Muy frecuen-
 temente.
- 11.- ¿Que facultades tiene Vd. para adoptar nuevos programas o planes
 de acción en su Departamento o Sección?.
 Ninguna ----1----2----3----4----5----6---- Total
- 12.- ¿Está regulada la formación del personal en su Departamento?
 Nada re ----1----2----3----4----5----6---- Muy re-
 gulada. gulada

- 13.- ¿Está bien conservada la maquinaria de que dispone su Departamento para realizar el trabajo?
 Mal conservada. ----1----2----3----4----5----6---- Muy bien conservada
- 14.- ¿Establece Vd. mismo el presupuesto de su Departamento o Sección?
 Nunca ----1----2----3----4----5----6---- Siempre
- 15.- ¿Está obligado a respetar la línea jerárquica cuando quiere tratar con sus superiores?
 Ninguna obligación ----1----2----3----4----5----6---- Total obligación
- 16.- ¿Depende de otros Departamentos o divisiones para tener los recursos que necesita?
 Ninguna dependencia. ----1----2----3----4----5----6---- Mucha dependencia
- 17.- ¿Es adecuada y eficiente la maquinaria de que dispone su Departamento para realizar sus tareas?
 Nada adecuada ni eficiente ----1----2----3----4----5----6---- Muy adecuada y eficiente
- 18.- ¿Es rutinaria y monótona la tecnología que utiliza en su trabajo?
 Nada monótona ni rutinaria. ----1----2----3----4----5----6---- Muy monótona y rutinaria.
- 19.- ¿Asigna Vd. los trabajos que se han de realizar en su Departamento?
 Nunca ----1----2----3----4----5----6---- Siempre
- 20.- ¿Pone en práctica su Empresa nuevos programas y métodos de trabajo?
 Rara vez ----1----2----3----4----5----6---- Muy frecuentemente
- 21.- ¿Dispone su Departamento de fondos y recursos materiales para realizar su trabajo?
 Ningún fondo ni r. materiales ----1----2----3----4----5----6---- Grandes fondos y r. materiales
- 22.- ¿Están especificadas por escrito las tareas que tiene que realizar su Departamento?
 Nada especificadas ----1----2----3----4----5----6---- Muy especificadas
- 23.- ¿Qué importancia se da en su Empresa a que se sigan los métodos tradicionales de trabajo?
 Ninguna importancia. ----1----2----3----4----5----6---- Mucha importancia

24.- ¿Es compleja y sofisticada la tecnología que se utiliza en su Departamento?

Nada compleja. ----1----2----3----4----5----6---- Muy compleja.

25.- ¿Están reguladas en su Departamento las reuniones y actividades formales?

Nada reguladas. ----1----2----3----4----5----6---- Totalmente reguladas

26.- ¿Determina Vd. los métodos a seguir para que su Departamento alcance sus objetivos?

Nunca ----1----2----3----4----5----6---- Siempre

27.- ¿Tiene su Departamento o Sección fondos asignados y disponibles para la mejora de los locales de trabajo?

Ningún fondo. ----1----2----3----4----5----6---- Grandes fondos.

28.- ¿Cómo se valora en su Empresa el que las personas sean dignas de -- confianza por el trabajo que realizan?

Se valora muy poco. ----1----2----3----4----5----6---- Se valora extraordinariamente

29.- ¿Existen normas en su Departamento para las inspecciones y en cuanto a la frecuencia de éstas?

Ninguna norma. ----1----2----3----4----5----6---- Muchas normas.

30.- ¿Establece Vd. los objetivos generales de su Departamento?

Nunca ----1----2----3----4----5----6---- Siempre.

31.- ¿Está presente en la política de su Empresa la promoción del personal?

Muy poco presente ----1----2----3----4----5----6---- Muy presente.

32.- ¿Están reguladas en su Departamento la forma y frecuencia de hacer los informes?

Nada reguladas. ----1----2----3----4----5----6---- Muy reguladas.

33.- Para preparar los programas de trabajo ¿está obligado a tener en cuenta las necesidades de otros Departamentos?

Ninguna obligación ----1----2----3----4----5----6---- Total obligación.

34.- ¿Se estimula en su Departamento el hecho de que se trabaje mejor que en otros Departamentos o Secciones?

Rara vez ----1----2----3----4----5----6---- Muy frecuentemente

35.- ¿Es diligente su Empresa en utilizar mejores métodos de trabajo?

Nada diligente ----1----2----3----4----5----6---- Muy diligente

A N E X O IV

=====

RESULTADOS DEL ANALISIS CORRELACIONAL

- 1) Factores de la Actitud Participativa (C.T.D.) y variables individuales y organizacionales.
- 2) Factores de la Percepción del Clima psicológico de la organización (C.C.P) y variables individuales y organizacionales.

1.1.1. EDAD

C.T.D.	MEDIDA	-25(N=32)		40(N=11)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
M.N.P.	PRE.	5.85428	1.38983	5.47745	1.57669	1.43475	.238
	POS.	6.06972	1.76949	6.18373	1.77587		

E.P.A.	PRE.	-.01072	1.09967	.28982	1.01907	.83065	.368
	POS.	.00772	1.09288	-.32927	1.44447		
E.P.P.P.	PRE.	.59759	1.47593	1.44300	1.03121	2.8847	.594
	POS.	.93150	1.19446	.86373	1.06315		
E.P.C.T.	PRE.	.85406	1.12294	.96964	1.26953	.07884	.780
	POS.	.69662	.86012	.62500	.68595		
E.P.E.C.	PRE.	.87237	1.52608	.30073	.52200	.41971	.521
	POS.	.68603	1.17719	.35509	1.40099		
E.P.C.Z.	PRE.	.13997	1.08077	.35509	.92205	.01204	.913
	POS.	.18063	1.04132	.29364	1.24304		
E.P.I.L.	PRE.	1.82944	1.23895	1.59555	1.03012	.30439	.584
	POS.	1.00422	1.13627	1.17436	1.67716		
E.P.E.	PRE.	-.81387	1.83140	-1.16464	1.99809	.38034	.541
	POS.	-.28969	1.74368	-.82382	2.40851		

1.1.2. SEXO

C.T.D.	MEDIDA	VARON(N=57)		HEMBRA(N=67)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
M.N.P.	PRE.	5.78258	1.50084	5.99357	1.40510	.14171	.707
	POS.	6.05632	1.85037	6.18348	1.54555		

E.P.A.	PRE.	.21158	.92244	-.03921	.97688	1.01602	.315
	POS.	-.05865	.97857	-.26628	.102238		
E.P.P.P.	PRE.	.82891	1.28533	.81531	1.51095	2.69110	.104
	POS.	.84640	1.19641	1.18840	1.29815		
E.P.C.T.	PRE.	.73454	.86101	.80407	1.23977	.92224	.339
	POS.	.50879	.75908	.65424	.82751		
E.P.E.C.	PRE.	.37744	1.27616	.54218	1.58417	.14203	.707
	POS.	.3404	1.24359	.47651	1.51232		
E.P.C.Z.	PRE.	.29974	1.13753	.01484	1.09194	.73988	.391
	POS.	.29884	.94613	.07927	1.03395		
E.P.I.L.	PRE.	.135784	1.16480	1.53678	1.22250	.28311	.596
	POS.	1.17239	1.29062	1.11787	1.27547		
E.P.E.	PRE.	-.46772	1.99590	-.39961	2.08991	.57686	.449
	POS.	-.70360	1.96793	-.45707	1.55200		

1.2.1. NEUROTICISMO

C.T.D.	MEDIDA	-6 (N=17)		+16 (N=16)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
M.N.P.	PRE.	5.07235	1.44436	6.59506	1.43734	2.31607	.139
	POS.	4.95224	1.50157	6.87769	1.68886		

E.P.A.	PRE.	-.06259	1.29200	.03706	.75123	.09779	.757
	POS.	-.40259	1.11423	-.26550	.96680		
E.P.P.P.	PRE.	.65794	1.10917	1.00394	1.27252	6.77751	.014
	POS.	.54771	1.42403	1.70294	.99060		
E.P.C.T.	PRE.	.71312	1.08735	.73694	1.46787	.17741	.677
	POS.	.44365	.77415	.57268	.96225		
E.P.E.C.	PRE.	.49635	1.66911	.60225	1.06815	.01404	.906
	POS.	.95129	1.56035	1.04494	1.73613		
E.P.C.Z.	PRE.	.50253	1.02173	.27356	1.00773	.75341	.392
	POS.	.48706	1.22504	.11719	.67083		
E.P.I.L.	PRE.	1.34800	1.09608	1.59500	1.54734	1.65327	.208
	POS.	1.22859	1.15729	.74219	1.44589		
E.P.E.	PRE.	-.47788	2.64962	-.18231	1.89626	.01352	.908
	POS.	-.73524	2.22970	-.55344	1.65391		

1.2.2. EXTRAVERSION

C.T.D.	MEDIDA	-5 (N=7)		+15 (N=10)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
M.N.P.	PRE.	6.34229	1.66375	6.73560	1.40629	1.49271	.242
	POS.	7.01486	1.49412	6.84780	1.48989		

E.P.A.	PRE.	.17843	1.01469	.01560	.80163	1.20054	.292
	POS.	.27686	.84793	-.19070	.97645		
E.P.P.P.	PRE.	1.49986	.70812	1.02510	1.39731	.04452	.836
	POS.	1.47329	.71144	1.10010	1.20957		
E.P.C.T.	PRE.	1.25586	1.08039	.74580	1.53737	.00099	.975
	POS.	.76786	.28025	.73760	1.04350		
E.P.E.C.	PRE.	.58029	1.70022	.69780	1.40381	.13151	.722
	POS.	.82586	1.31973	1.07280	1.21272		
E.P.C.Z.	PRE.	.08943	5.8766	-.09370	1.54109	.14183	.712
	POS.	.32757	1.12891	.14590	1.09641		
E.P.I.L.	PRE.	1.27971	1.11275	1.00000	1.53324	.25306	.623
	POS.	.89300	.79410	1.14500	1.26812		
E.P.E.	PRE.	-.77371	3.39512	-.89570	1.79495	.00111	.974
	POS.	-.52100	1.56237	-.57290	1.42259		

1.2.3. MOTIVACION FACILITADORA

C.T.D.	MEDIDA	-5 (N=29)		+8 (N=23)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
M.N.P.	PRE.	6.01597	1.38438	5.68287	1.38470	1.48591	.229
	POS.	6.03669	1.56392	6.05526	1.81517		

E.P.A.	PRE.	-.09597	.91354	.05017	.90477	.39313	.534
	POS.	-.14224	.99402	-.31648	1.15304		
E.P.P.P.	PRE.	1.06021	1.00163	.53265	1.37580	.29924	.587
	POS.	1.04948	1.12206	1.16570	1.37819		
E.P.C.T.	PRE.	.776997	1.03322	.86952	.98410	.66340	.419
	POS.	.46690	.70252	.66126	.86242		
E.P.E.C.	PRE.	.70845	1.51288	.60470	1.31336	.94677	.335
	POS.	.64934	1.31926	.24348	1.56004		
E.P.C.Z.	PRE.	.21369	1.16442	.11330	1.39556	2.56009	.116
	POS.	.38610	.88652	-.05657	1.06553		
E.P.I.L.	PRE.	1.62172	1.13570	1.44478	1.34537	.11265	.739
	POS.	1.29134	1.16366	1.35191	1.34870		
E.P.E.	PRE.	-.95176	2.02265	-.45283	.220491	.44340	.509
	POS.	-.46686	1.50202	-.70209	1.66739		

1.2.4. MOTIVACION PERTURBADORA

C.T.D.	MEDIDA	-3 (N=23)		+6 (N=21)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
M.N.P.	PRE.	5.75274	1.41439	6.03776	1.31986	1.56942	.217
	POS.	5.79709	1.62738	6.42767	1.43572		

E.P.A.	PRE.	.20370	1.02486	-.12200	1.04479	.54328	.465
	POS.	.05839	1.22560	-.25590	.89747		
E.P.P.P.	PRE.	.56526	1.06574	.86310	1.39797	.23859	.628
	POS.	1.05978	1.26820	1.30048	1.21664		
E.P.C.T.	PRE.	1.01261	.95590	.77376	.82331	.37985	.541
	POS.	.71739	.82199	.83533	.98643		
E.P.E.C.	PRE.	.69743	1.56024	.34843	.89258	.65272	.424
	POS.	.93983	1.40708	.60014	1.25056		
E.P.C.Z.	PRE.	.03178	1.33273	.44390	1.09710	.32317	.573
	POS.	-.05891	.96296	.19848	.98147		
E.P.I.L.	PRE.	1.47643	1.31318	1.87748	1.12930	.02366	.879
	POS.	1.20926	1.10737	1.32433	1.41534		
E.P.E.	PRE.	-.55257	1.70968	-.69443	2.26335	.54674	.464
	POS.	-.88765	2.02919	-1.30457	1.48952		

1.2.5. ANSIEDAD INHIBIDORA

C.T.D.	MEDIDA	-5 (N=28)		+9 (N=25)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
M.N.P.	PRE.	5.46582	1.33637	6.32096	1.53449	.13197	.718
	POS.	5.59307	1.62894	6.50080	1.67338		

E.P.A.	PRE.	-.04807	1.15854	-.02124	.89102	.44172	.509
	POS.	-.18529	.93087	.00512	1.11361		
E.P.P.P.	PRE.	.91511	1.15756	.96512	1.37750	6.13425	.017
	POS.	.39282	1.20963	1.21984	1.28080		
E.P.C.T.	PRE.	.64571	1.15658	.48496	1.21844	1.55491	.218
	POS.	.50150	.74069	.75496	.87462		
E.P.E.C.	PRE.	.41021	1.51888	.21876	1.23243	.02719	.370
	POS.	.67154	1.45410	.54268	1.49660		
E.P.C.Z.	PRE.	.13218	1.09717	.03760	1.10373	2.01255	.162
	POS.	.3200	.92750	-.06872	1.02534		
E.P.I.L.	PRE.	1.54943	1.16595	1.59988	1.28500	.30403	.564
	POS.	1.30957	1.32929	1.13128	1.39711		
E.P.E.	PRE.	-.38686	2.25535	-.67920	1.62810	.02515	.875
	POS.	-.85193	2.01750	-1.00424	1.80272		

1.2.6. ANSIEDAD FACILITADORA

C.T.D.	MEDIDA	-6 (N=34)		+9 (N=30)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
M.N.P.	PRE.	6.22865	1.50527	5.90210	1.40478	3.29948	.074
	POS.	6.16121	1.69753	6.26523	1.73289		

E.P.A.	PRE.	-.11491	.94384	.4367	.83893	1.52670	.221
	POS.	-.01747	1.11522	-.31457	.98692		
E.P.P.P.	PRE.	.75191	1.17330	.93127	1.53596	1.79587	.185
	POS.	.83635	1.23324	.128320	1.26882		
E.P.C.T.	PRE.	.80997	1.01397	.65137	1.22538	1.32671	.256
	POS.	.67032	7.8493	.38343	1.03914		
E.P.E.C.	PRE.	.25636	1.24385	.75867	1.76260	5.43397	.023
	POS.	1.09144	1.22258	.50517	1.34725		
E.P.C.Z.	PRE.	.39374	1.16824	-.03120	1.21580	.16679	.684
	POS.	.17918	.96642	..17017	.86376		
E.P.I.L.	PRE.	1.24847	1.03993	1.76040	1.30879	.25835	.613
	POS.	.89309	1.49606	1.28130	1.21206		
E.P.E.	PRE.	-.60659	2.07132	-.19443	2.08635	.96009	.331
	POS.	-.67094	1.68051	-.22227	1.27864		

1.2.7. PRINCIPALISMO SOCIAL

C.T.D.	MEDIDA	-12 (N=24)		+18 (N=29)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
M.N.P.	PRE.	6.13554	1.56433	5.47993	1.24572	1.20285	.278
	POS.	6.01479	1.87722	5.74145	1.54245		

E.P.A.	PRE.	-.9375	.83677	-.6576	1.08179	1.78741	.187
	POS.	-.00521	1.10046	-.40407	1.07545		
E.P.P.P.	PRE.	.93479	1.39247	.40741	1.43962	1.35223	.250
	POS.	.95825	1.17278	1.13148	1.46220		
E.P.C.T.	PRE.	.77762	1.09458	.86786	1.15830	2.12546	.151
	POS.	.30025	.73782	.63507	.86163		
E.P.E.C.	PRE.	.74104	.157408	.29462	1.48501	3.10104	.084
	POS.	.72583	.84511	.6462	1.51822		
E.P.C.Z.	PRE.	-.00642	1.39490	.27662	1.14922	3.93192	.059
	POS.	.40133	.89715	-.03945	1.28947		
E.P.I.L.	PRE.	1.16537	1.12871	1.47269	.99925	.60283	.441
	POS.	.97008	1.07092	1.32910	1.43475		
E.P.E.	PRE.	-.93308	2.14698	-.39507	2.07817	.45044	.505
	POS.	-.39487	1.12946	-.52445	1.69791		

1.2.8. RIGIDEZ LABORAL

C.T.D.	MEDIDA	H (N=16)		J9 (N=29)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
M.N.P.	PRE.	6.67594	1.37226	5.49210	1.29881	.24696	.622
	POS.	6.69794	1.69884	5.83548	1.65056		

E.P.A.	PRE.	.00594	.90160	.16910	.81241	.44486	.508
	POS.	.08013	1.08174	-.15300	1.09883		
E.P.P.P.	PRE.	1.38269	1.33405	7.6724	1.46885	.27786	.601
	POS.	1.15231	1.41154	1.20041	1.48827		
E.P.C.T.	PRE.	.82537	.96778	.77148	1.01821	.05693	.813
	POS.	.79681	.82704	.71697	.94044		
E.P.E.C.	PRE.	.36937	1.44099	.42217	1.34661	2.66948	.110
	POS.	.81212	1.28446	.03417	1.64775		
E.P.C.Z.	PRE.	-.50450	1.26624	.13293	1.31608	2.44969	.125
	POS.	.07481	.96861	-.21910	1.24395		
E.P.I.L.	PRE.	1.26619	1.26076	1.42959	1.00705	.66940	.418
	POS.	.89512	1.34945	1.28593	1.33291		
E.P.E.	PRE.	-1.38669	1.83391	-.59979	2.03011	.23691	.629
	POS.	-.70306	1.26916	-.72200	1.68402		

2.1. ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA

C.T.D.	MEDIDA	-2 (N=21)		+11 (N=23)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
M.N.P.	PRE.	6.18267	1.31317	5.57700	1.23271	.42195	.520
	POS.	6.51286	1.59640	6.11413	1.60627		

E.P.A.	PRE.	-.02095	.91706	.21743	1.06571	.15901	.692
	POS.	-.08786	1.14874	-.19143	1.23170		
E.P.P.P.	PRE.	.71133	1.61250	.70100	1.39624	.07708	.783
	POS.	.88386	1.11058	.79357	1.24412		
E.P.C.T.	PRE.	.87295	.95545	.82787	1.47841	1.50728	.227
	POS.	.85914	.81262	.57617	.69053		
E.P.E.C.	PRE.	.88905	1.50437	.47787	1.64033	4.55098	.039
	POS.	.57038	1.23805	-.35100	1.40828		
E.P.C.Z.	PRE.	-.04710	1.09649	.03630	1.19750	.04448	.634
	POS.	.01988	1.02796	.09517	.94305		
E.P.I.L.	PRE.	1.58971	1.27765	1.57600	1.04121	.84437	.364
	POS.	1.14586	1.09618	1.52178	1.62121		
E.P.E.	PRE.	-.31733	2.49524	-.45739	2.45189	1.37603	.248
	POS.	-.31243	1.47141	-.87413	1.78841		

2.2. POSICION JERARQUICA

C.T.D.	MEDIDA	Jefes (N=23)		Subordinados(N=8)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
M.N.P.	PRE.	5.93537	1.45785	6.03935	1.61370	.49386	.484
	POS.	6.11904	1.64733	6.02441	1.92765		

E.P.A.	PRE.	-.05634	.98967	.30141	.90670	2.16731	.144
	POS.	-.07318	1.02270	-.38224	.98751		
E.P.P.	PRE.	.89555	1.44545	1.00735	.85211	1.04433	.310
	POS.	1.08300	1.29337	.73682	1.22423		
E.P.C.T.	PRE.	.73788	1.04884	.54406	.61328	.06919	.793
	POS.	.69628	.82175	.59312	.63472		
E.P.E.C.	PRE.	.63632	1.58366	.07359	1.42607	.60725	.438
	POS.	.56093	1.42768	.69865	1.42877		
E.P.C.Z.	PRE.	.04186	1.12486	-.07347	1.12528	.01458	.904
	POS.	.23507	.99334	.17159	1.08100		
E.P.I.L.	PRE.	1.46172	1.20415	1.18259	.99598	.06782	.795
	POS.	.100537	1.23667	.99271	1.24055		
E.P.E.	PRE.	-.61951	2.09998	.01853	1.14423	.41264	.522
	POS.	-.70039	1.75661	-.19606	1.91671		

2.3. NUMERO SUBORDINADOS

C.T.D.	MEDIDA	-4 (N=13)		+16 (N=10)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
M.N.P.	PRE.	5.91857	1.43137	6.06870	1.75428	.92093	.339
	POS.	6.11007	1.64731	6.56250	1.80273		

E.P.A.	PRE.	.05518	.96289	.10300	.54948	.00295	.957
	POS.	-.18081	1.01329	-.19690	.92470		
E.P.P.P.	PRE.	.85860	1.47063	.61880	.89514	.00339	.954
	POS.	1.05757	1.25202	.95010	1.30315		
E.P.C.T.	PRE.	.84502	1.12282	.39560	.85843	.23587	.628
	POS.	.59224	.81132	.40840	.65792		
E.P.E.C.	PRE.	.56408	1.48459	.06000	1.42784	.04087	.540
	POS.	.41917	1.42426	.19560	1.50821		
E.P.C.Z.	PRE.	1.1988	1.12080	.02620	1.33652	.43949	.509
	POS.	1.6485	1.00667	.34900	.79697		
E.P.I.L.	PRE.	1.46487	1.19823	1.31780	1.22304	.00114	.973
	POS.	1.18530	1.27562	1.11990	1.43271		
E.P.E.	PRE.	-.43183	2.09702	-.44780	1.63890	2.53607	.114
	POS.	-.60984	1.76008	.25000	1.36364		

3.1.1.1. TAMAÑO DEPARTAMENTO

C.T.D.	MEDIDA	-6 (N=18)		429 (N=23)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
M.N.P.	PRE.	3.89939	1.04954	3.47383	1.40348	2.74656	.106
	POS.	6.49200	1.52013	3.58783	1.56363		

E.P.A.	PRE.	-.04172	.95642	-.02317	1.04545	.06522	.800
	POS.	-.29328	.73087	-.35726	.94340		
E.P.P.P.	PRE.	1.15622	1.32938	.58152	1.08995	1.46191	.234
	POS.	1.45817	1.06313	.91309	1.05262		
E.P.C.T.	PRE.	1.02078	.96046	.92922	1.25446	.00043	.984
	POS.	.58567	.92886	.58161	.88429		
E.P.E.C.	PRE.	.66839	1.20882	.28652	1.69868	.04184	.839
	POS.	.19378	1.21570	.03287	1.48701		
E.P.C.Z.	PRE.	.46878	1.04263	.12009	1.00598	1.54916	.221
	POS.	.46306	.93745	.13809	.75931		
E.P.I.L.	PRE.	1.90972	1.25085	1.41978	.89464	.23410	.631
	POS.	1.70728	1.17362	1.33374	1.44628		
E.P.E.	PRE.	-.45706	2.47197	.48470	1.67162	3.08069	.087
	POS.	-.67122	1.56404	.41574	1.89309		

3.1.1.2. ESPECIALIZACION DEPARTAMENTO

C.T.D.	MEDIDA	-3 (N=17)		+6 (N=25)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
M.N.P.	PRE.	6.35676	1.34378	5.72168	1.58958	.91305	.345
	POS.	7.03441	1.50107	6.15996	1.76071		

E.P.A.	PRE.	.11576	.83248	.02388	.74461	.59280	.446
	POS.	-.26829	.67642	-.46492	.96223		
E.P.P.P.	PRE.	.52588	1.06878	1.13752	1.33436	1.03142	.316
	POS.	1.26088	1.04679	1.14756	.122610		
E.P.C.T.	PRE.	.96806	1.17998	1.04328	.93606	.00188	.966
	POS.	.54906	1.01689	.55336	.82913		
E.P.E.C.	PRE.	1.19018	1.61618	.23544	1.31954	.27274	.604
	POS.	.22971	1.54067	.31460	1.40968		
E.P.C.Z.	PRE.	.36459	.76704	-.12912	1.14890	.04230	.838
	POS.	.20224	.82452	.14584	.83431		
E.P.I.L.	PRE.	1.22853	1.51529	1.34160	1.01435	.32518	.572
	POS.	1.28071	1.05114	1.52092	1.26135		
E.P.E.	PRE.	-.14706	2.05452	-.05396	2.37384	.00360	.952
	POS.	-.29406	1.38067	-.29164	1.68577		

3.1.1.3. PERFIL JERARQUICO

C.T.D.	MEDIDA	-3 (N=22)		+6 (N=21)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
M.N.P.	PRE.	6.15264	143943	553276	161124	.15814	.693
	POS.	6.54927	166445	585214	172365		

E.P.A.	PRE.	.19450	.98680	.15614	.65249	1.48255	.231
	POS.	0.0577	.76911	-.31990	.95330		
E.P.P.P.	PRE.	1.03414	1.59172	.95538	1.46428	1.80195	.187
	POS.	1.21135	1.17775	.77574	1.16726		
E.P.C.T.	PRE.	.78600	1.02276	.78357	1.10004	.56641	.456
	POS.	.67432	.80747	.48614	.81333		
E.P.E.C.	PRE.	.80732	1.40529	.15133	1.45435	.08787	.768
	POS.	.24377	1.49225	-.05705	1.79234		
E.P.C.Z.	PRE.	.30300	1.31197	-.05952	.95861	.75045	.392
	POS.	.50673	1.02565	.21333	.87743		
E.P.I.L.	PRE.	1.66186	1.21780	.126986	.99682	.29676	.589
	POS.	1.56727	1.19015	1.59233	1.35313		
E.P.E.	PRE.	-.06527	2.33758	.11419	2.02540	2.79466	.102
	POS.	-.77645	1.57721	.11905	1.87499		

3.1.1.4. AMPLITUD DE CONTROL

C.T.D.	MEDIDA	-.25 (N=49)		+.75 (N=11)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
M.N.P.	PRE.	5.70975	1.54064	6.26509	1.26094	.62443	.433
	POS.	6.07314	1.70771	6.83909	1.49416		

E.P.A.	PRE.	.14598	.99210	.12500	.97771	3.88462	.054
	POS.	-.14467	.88676	-.69309	.71367		
E.P.P.P.	PRE.	.70282	1.41383	1.17618	1.27526	1.51048	.224
	POS.	.91329	1.20237	1.50564	.89187		
E.P.C.T.	PRE.	.85622	1.05932	1.21964	.97575	.86935	.355
	POS.	.52896	.82125	.79927	.57331		
E.P.E.C.	PRE.	.41137	1.36493	1.06045	1.64962	.00290	.957
	POS.	.20941	1.45947	.28645	1.17690		
E.P.C.Z.	PRE.	.18918	1.00372	2.0827	.82228	1.11250	.296
	POS.	.20835	.84560	.50664	.82358		
E.P.I.L.	PRE.	1.44551	1.11817	1.91291	1.20508	.00087	.977
	POS.	1.28190	1.30649	1.42527	1.10543		
E.P.E.	PRE.	-.00208	.202073	-.214000	1.47033	.34202	.561
	POS.	-.31884	1.86714	-.71964	1.76324		

3.1.2.1. FORMALIZACION DE LA ESTRUCTURA DEL ROL

C.T.D.	MEDIDA	-3 (N=15)		+4 (N=37)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
M.N.P.	PRE.	5.90980	1.14833	5.93813	1.40237	.43251	.514
	POS.	6.05273	1.32901	6.28211	1.62547		

E.P.A.	PRE.	-.08547	.67215	.05911	1.04260	.87581	.354
	POS.	-.38327	.116867	-.10378	.79425		
E.P.P.P.	PRE.	.76660	.170313	.95951	1.40736	.21755	.643
	POS.	1.27913	1.09158	1.15024	1.35703		
E.P.C.T.	PRE.	1.29153	.98330	.63959	1.05721	3.47413	.068
	POS.	.86113	.61713	.40208	8.5819		
E.P.E.C.	PRE.	-.13880	.83205	.26816	1.45954	.04490	.833
	POS.	.07460	1.62406	.10695	1.25678		
E.P.C.Z.	PRE.	.65287	1.03740	-.00697	1.06073	.03357	.655
	POS.	.35073	1.18512	.17181	.78344		
E.P.I.L.	PRE.	1.55553	1.26127	1.61449	1.20518	1.97100	.164
	POS.	1.96867	1.60597	1.43305	1.17982		
E.P.E.	PRE.	.55567	.252359	-.66716	1.79285	.16300	.688
	POS.	-.51387	.174899	-.69546	2.14162		

3.1.2.2. FORMALIZACION DE LA COMUNICACION

C.T.D.	MEDIDA	-3 (N=26)		+4 (N=10)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
M.N.P.	PRE.	5.71242	1.43841	5.54180	1.39334	1.03117	.317
	POS.	6.16669	1.76916	5.63540	1.63106		

E.P.A.	PRE.	-.08181	1.00746	.28760	.72948	2.40200	.131
	POS.	-.51077	.79229	-.04050	.70079		
E.P.P.P.	PRE.	-.50254	1.33410	1.04370	1.42433	.16996	.683
	POS.	1.15377	1.23694	1.46250	1.04641		
E.P.C.T.	PRE.	.61058	1.16518	1.10820	.93537	.15312	.696
	POS.	5.3535	.91164	.44580	.98625		
E.P.E.C.	PRE.	.25942	1.27646	1.21100	1.84163	.00048	.983
	POS.	.43669	1.43477	.61190	1.04333		
E.P.C.Z.	PRE.	.38273	1.01839	.15110	1.51842	.37289	.546
	POS.	.10423	.71521	.29690	1.00384		
E.P.I.L.	PRE.	1.56042	1.29990	1.41130	1.17749	.01522	.800
	POS.	1.59458	1.47293	1.40120	.81219		
E.P.E.	PRE.	-.11215	2.11856	.21890	2.24470	.01254	.912
	POS.	-.09604	1.88564	.07290	1.85631		

3.1.2.3. NORMALIZACION GENERAL DE PROCEDIMIENTOS

C.T.D.	MEDIDA	-3 (N=39)		+4 (N=18)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
M.N.P.	PRE.	5.89597	1.34406	5.76511	1.71459	.32325	.572
	POS.	6.17895	1.66812	6.22222	1.79139		

E.P.A.	PRE.	-.07936	.89760	.17878	.62776	.42546	.517
	POS.	-.47431	.97695	-.26544	.72253		
E.P.P.P.	PRE.	.57859	1.37506	1.05906	1.22561	3.37152	.072
	POS.	1.18105	1.23538	.81600	.80484		
E.P.C.T.	PRE.	.98608	1.23812	.87728	.93522	.01168	.914
	POS.	.57592	.73790	.54633	.66944		
E.P.E.C.	PRE.	.23174	1.27021	.70311	1.74859	.10531	.747
	POS.	.22505	1.53046	.22561	1.59220		
E.P.C.Z.	PRE.	.20174	1.01108	.32406	.89114	.03943	.843
	POS.	.11892	.93491	.08106	.77805		
E.P.I.L.	PRE.	1.46497	1.27473	1.70128	1.33738	.02494	.875
	POS.	1.37415	1.43390	1.51056	1.32108		
E.P.E.	PRE.	.29121	2.12915	-.30672	1.70095	.32588	.570
	POS.	-.28300	1.80741	-.72350	.212454		

3.1.2.4. CENTRALIZACION TOMA DECISIONES

C.T.D.	MEDIDA	-3 (N=20)		-4 (N=35)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
M.N.P.	PRE.	6.23555	1.76335	6.08994	1.30124	.71711	.401
	POS.	6.43020	1.97644	6.55063	1.32721		

E.P.A.	PRE.	.02495	.61063	.14009	.90512	.02858	.866
	POS.	-.20305	1.06280	-.24006	.80811		
E.P.P.P.	PRE.	.60940	1.10694	.85011	1.29684	.19788	.658
	POS.	.95000	1.02974	1.19463	1.41225		
E.P.C.T.	PRE.	.99155	1.17652	.90826	.95417	.97894	.327
	POS.	.53130	.65557	.74174	.80773		
E.P.E.C.	PRE.	.28780	.82678	.49180	1.38147	3.28852	.076
	POS.	.64195	1.23693	-.01489	1.43990		
E.P.C.Z.	PRE.	.41410	.91919	.4917	1.13384	.14955	.701
	POS.	.19535	.87852	.2983	.97150		
E.P.I.L.	PRE.	1.15885	1.29760	1.40917	1.24618	.37806	.541
	POS.	1.03900	1.44842	1.32446	7.11928		
E.P.E.	PRE.	.4185	.260801	-.40174	.203245	.72338	.399
	POS.	-.90100	1.45065	-.69946	1.71770		

3.1.2.5. CENTRALIZACION DE ASIGNACION Y PROGRAMACION DEL TRABAJO.

C.T.D.	MEDIDA	-3 (N=7)		+ 4 (N=51)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
M.N.P.	PRE.	5.75614	1.44738	5.98455	1.70671	2.12397	.151
	POS.	5.60114	1.19946	6.31541	1.44652		

E.P.A.	PRE.	-.03143	.66641	.16416	.94902	.34807	.558
	POS.	-.07600	1.14546	-.27688	.87587		
E.P.P.P.	PRE.	.02700	1.98267	1.02331	1.40463	.00550	.941
	POS.	.96414	1.26633	1.22178	1.32460		
E.P.C.T.	PRE.	.53543	1.28086	.85945	.99217	.04253	.837
	POS.	.73814	.78099	.68635	.78601		
E.P.E.C.	PRE.	.07057	.74396	.46469	1.47433	2.55302	.116
	POS.	.73286	1.80646	.02551	1.45102		
E.P.C.Z.	PRE.	.82600	.91071	.02659	1.15340	.05712	.812
	POS.	-.02243	.82222	.03480	.94351		
E.P.I.L.	PRE.	1.42114	1.54568	1.49502	1.21555	.08541	.373
	POS.	1.74843	1.30527	1.37357	1.29238		
E.P.E.	PRE.	.02986	2.56610	-.13684	1.86153	.02209	.882
	POS.	-.34200	1.70599	-.50451	1.95519		

3.1.2.6. INTERDEPENDENCIA

C.T.D.	MEDIDA	-3 (N=24)		+ 4 (N=37)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
M.N.P.	PRE.	5.69367	122739	6.07097	1.63084	2.69066	.106
	POS.	5.74562	154990	6.49832	1.67207		

E.P.A.	PRE.	-.13942	.87378	.11397	.89927	1.26536	.265
	POS.	-.37371	1.11759	-.08857	.73477		
E.P.P.P.	PRE.	.51317	1.42481	.92735	1.23057	.64209	.426
	POS.	.82550	1.19644	1.20265	1.23742		
E.P.C.T.	PRE.	.82462	1.25841	.77692	.96553	.23654	.629
	POS.	.68233	.71518	.58224	.78991		
E.P.E.C.	PRE.	.55783	1.46239	.38149	1.53361	3.17028	.080
	POS.	.68254	1.52254	-.01341	1.39069		
E.P.C.Z.	PRE.	.11292	1.21499	.18024	1.06044	.04228	.838
	POS.	.14975	1.22969	.21819	.92680		
E.P.I.L.	PRE.	1.56242	1.24142	1.36535	1.23776	.62432	.433
	POS.	1.14808	1.55442	1.37811	1.18028		
E.P.E.	PRE.	-.18654	2.02029	-.42227	2.09514	2.10215	.152
	POS.	-.102425	1.77710	-.46459	1.75192		

3.2.1. TECNOLOGIA

C.T.D.	MEDIDA	-3 (N=29)		+ 4 (N=4)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
M.N.P.	PRE.	6.18179	1.58945	6.56275	1.40882	.38036	.542
	POS.	6.50362	1.94022	6.52100	.98627		

E.P.A.	PRE.	.10769	.66362	.37500	1.20891	1.24705	.273
	POS.	-.41803	.75669	.00800	1.13039		
E.P.P.P.	PRE.	.79528	.87108	1.89050	1.67011	.72509	.401
	POS.	1.35555	1.05634	.79675	1.12115		
E.P.C.T.	PRE.	1.02438	1.12898	.35400	.50075	6.01670	.020
	POS.	.55031	.64313	1.29175	.46768		
E.P.E.C.	PRE.	.46248	1.29595	.68375	2.42992	1.50374	.230
	POS.	.35738	1.32024	-.44275	1.63477		
E.P.C.Z.	PRE.	.37538	1.19343	-.11725	.82076	.64881	.427
	POS.	.36645	1.12836	.72925	.30355		
E.P.I.L.	PRE.	1.42059	1.51709	1.31500	.85413	.40935	.485
	POS.	1.34703	1.26683	1.77075	1.84538		
E.P.E.	PRE.	-.15038	2.21696	.10400	1.15035	1.43497	.240
	POS.	-.36641	1.78068	-1.45850	2.28063		

3.2.2. OBJETIVOS DEPARTAMENTO 1: MORAL EMPLEADOS

C.T.D.	MEDIDA	-3 (N=17)		+ 4 (N=29)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
M.N.P.	PRE.	6.07735	150443	5.69545	1.39213	.08519	.772
	POS.	6.38365	172683	6.14445	1.50977		

E.P.A.	PRE.	.28112	.88062	-.01728	.89720	.06623	.798
	POS.	-.20212	1.06747	-.19059	.89468		
E.P.P.P.	PRE.	.91547	1.42819	.82124	1.53106	.88752	.351
	POS.	1.33447	1.38245	.92672	1.36722		
E.P.C.T.	PRE.	.92882	.90985	.94824	.98474	.85551	.360
	POS.	.48288	.76971	.69403	.72646		
E.P.E.C.	PRE.	.67253	1.28904	.72117	1.58500	3.21106	.080
	POS.	.71076	1.19917	-.07810	1.61701		
E.P.C.Z.	PRE.	.38912	.83792	.10600	1.20749	.75436	.390
	POS.	-.19594	.88894	-.00897	.96838		
E.P.I.L.	PRE.	1.40624	1.28131	1.47083	1.16690	1.44634	.236
	POS.	.85782	1.06700	1.35607	1.46000		
E.P.E.	PRE.	1.01718	2.10551	-.52434	1.70556	.93475	.339
	POS.	-.60047	1.61701	-.82259	1.97589		

3.2.2. OBJETIVOS DEPARTAMENTO 2: FORMALIZACION
PROCEDIMIENTOS.

C.T.D.	MEDIDA	-3 (N=8)		+ 4 (N=51)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
M.N.P.	PRE.	6.38550	1.43066	6.00127	1.50992	.05119	.322
	POS.	6.65362	1.90372	6.37665	1.64579		

E.P.A.	PRE.	-.24225	.71344	.17457	.87810	.46510	.498
	POS.	.06625	1.07887	-.14082	.78999		
E.P.P.P.	PRE.	.21875	1.83138	.92041	1.36608	.16174	.639
	POS.	.79689	1.50412	.80027	1.22041		
E.P.C.T.	PRE.	.87487	.91632	.87659	1.05214	.00441	.947
	POS.	.63037	.80682	.61112	.74751		
E.P.E.C.	PRE.	.55987	.83840	.30692	1.36013	1.18676	.281
	POS.	.81362	1.43351	.08171	1.61112		
E.P.C.Z.	PRE.	.50800	.51923	.10318	1.16908	.76142	.387
	POS.	.63812	.23068	2.1855	1.03496		
E.P.I.L.	PRE.	2.29162	1.10929	1.28157	1.20058	2.58499	.114
	POS.	1.04163	1.41878	1.38080	1.30634		
E.P.E.	PRE.	1.09387	2.75870	-.23890	1.91599	.02573	.873
	POS.	-.03887	.80668	-.35541	1.97088		

3.2.3. DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

C.T.D.	MEDIDA	-3 (N=24)		+ 4 (N=19)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
M.N.P.	PRE.	6.04004	1.46735	5.32142	1.07435	4.26114	.046
	POS.	6.27083	1.96642	6.06689	1.29157		

E.P.A.	PRE.	.13012	.73971	.30421	.92612	.63328	.431
	POS.	-.33200	1.00332	-.12163	.72792		
E.P.P.P.	PRE.	.63292	1.43557	.83232	1.49180	.00262	.959
	POS.	1.04676	1.24196	1.14158	1.36228		
E.P.C.T.	PRE.	.62146	.99190	1.06347	1.18816	.00018	.989
	POS.	.43758	.77868	.50226	.81568		
E.P.E.C.	PRE.	.19317	1.01171	.63458	1.86257	1.95215	.170
	POS.	.49800	1.13276	-.01642	1.68881		
E.P.C.Z.	PRE.	.45592	1.06036	-.22211	1.21265	.03034	.853
	POS.	.19325	.89792	.07121	.91935		
E.P.I.L.	PRE.	1.15883	1.32434	1.74063	1.09392	1.51742	.215
	POS.	1.06987	1.24038	1.63384	1.05830		
E.P.E.	PRE.	.43404	2.62129	-.44947	1.85365	5.56262	.023
	POS.	-.67271	1.79037	.23037	1.66110		

670

1.1.1. EDAD

C.C.P.	MEDIDA	-25(N=32)		+40(N=11)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
C.A.	PRE.	3.37087	.67537	3.68473	.89495	2.01752	.163
	POS.	3.40206	.65745	3.43045	.81833		
D.I.V.	PRE.	4.11394	.65956	4.59364	.89349	1.48815	.230
	POS.	4.08091	.70282	4.31027	.92310		
F.A.L.	PRE.	3.51791	.99778	3.52591	.84898	.58284	.450
	POS.	3.34825	1.18529	3.51291	1.08369		
C.A.B.	PRE.	4.04466	.96783	4.62327	1.00261	2.06354	.159
	POS.	3.80353	1.06518	4.61027	.94768		
E.P.O.	PRE.	3.36178	.65914	3.88045	.94745	.02046	.887
	POS.	3.29441	.71142	3.76073	.91104		
N.D.P.	PRE.	4.39062	.87341	4.62500	.83104	.00088	.977
	POS.	4.19922	.75660	4.36364	.86323		

671

1.1.2 SEXO

C.C.P.	MEDIDA	VARON (N=57)		HEMBRA (=67)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
C.A.	PRE.	3.46782	.78449	3.48255	.83156	5.94055	.016
	POS.	3.57779	.72615	3.39401	.84018		
D.I.V.	PRE.	4.30239	.80374	4.28169	.77517	.98619	.323
	POS.	4.24568	.78694	4.06585	.81959		
F.A.L.	PRE.	3.62405	.86027	3.72498	1.10109	4.22379	.042
	POS.	3.61274	.99172	3.49148	1.13110		
C.A.B.	PRE.	4.41856	.94134	4.18761	.93814	.00794	.929
	POS.	4.29321	.97097	4.07673	1.03115		
E.P.O.	PRE.	3.53186	.76208	3.48076	.77814	3.33873	.070
	POS.	3.56140	.77739	3.38021	.79822		
N.D.P.	PRE.	4.33333	.71235	4.52799	.68836	1.59598	.209
	POS.	4.21930	.74450	4.27612	.25156		

1.2.1. NEUROTICISMO

C.C.P.	MEDIDA	-6 (N=17)		+16 (N=16)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
C.A.	PRE.	3.86659	.86477	3.43750	.60996	.06153	.806
	POS.	3.85476	.78819	3.47512	.66580		
D.I.V.	PRE.	4.42571	.71233	4.15806	.93443	.86708	.359
	POS.	4.25965	.80264	4.13969	1.01898		
F.A.L.	PRE.	4.32771	1.11063	3.73650	.90671	.33384	.568
	POS.	4.08394	1.19014	3.69637	.92817		
C.A.B.	PRE.	4.84876	.69147	3.85706	.87122	.75353	.392
	POS.	4.51259	.78406	3.89275	.97239		
E.P.O.	PRE.	3.76465	.81188	3.51312	.63335	.02052	.887
	POS.	3.73282	.86022	3.49662	.74675		
N.D.P.	PRE.	4.86029	.81236	4.42187	.65650	.20252	.656
	POS.	4.58068	.89915	4.31250	.66927		

1.2.2. EXTRAVERSION

C.C.P.	MEDIDA	-5 (N=7)		+15 (N=10)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
C.A.	PRE.	3.07614	.95002	3.36650	.71408	.41214	.531
	POS.	2.97129	1.12082	3.42670	.81188		
D.I.V.	PRE.	3.57986	.95544	4.56460	.77004	1.77173	.204
	POS.	3.27743	1.03053	4.44700	.67245		
F.A.L.	PRE.	3.11229	1.07298	3.34290	.83083	.11857	.736
	POS.	2.92843	1.15717	3.08570	1.03167		
C.A.B.	PRE.	4.02029	1.15297	4.12860	1.25156	.44660	.515
	POS.	3.87729	1.32860	4.18570	1.31969		
E.P.O.	PRE.	2.90243	1.00532	3.5730	.70013	.10427	.752
	POS.	2.81929	1.18956	3.50530	.80119		
N.D.P.	PRE.	4.21429	1.17640	4.17500	1.23350	.44188	.517
	POS.	3.82143	1.26626	3.95000	.96860		

1.2.3. MOTIVACION FACILITADORA

C.C.P.	MEDIDA	-5 (N=29)		+8 (N=23)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
C.A.	PRE.	3.29648	.81807	3.82030	.79119	.58884	.447
	POS.	3.36090	.67680	3.88117	.87344		
D.I.V.	PRE.	3.87221	.77260	4.66491	.78274	2.57727	.115
	POS.	3.77493	.77062	4.61900	.70729		
F.A.L.	PRE.	3.69959	.99761	4.03726	.99444	.41028	.525
	POS.	3.52214	1.09703	3.92539	.97918		
C.A.B.	PRE.	4.22172	.85167	4.53417	.73620	3.43354	.070
	POS.	4.01969	.93652	4.57761	.83247		
E.P.O.	PRE.	3.23221	.74008	3.80552	.81122	1.43123	.237
	POS.	3.20328	.71831	3.82600	.79849		
N.D.P.	PRE.	4.32759	.78449	4.54891	.83321	4.17948	.46
	POS.	4.12069	.79653	4.52717	.62039		

1.2.4. MOTIVACION PERTURBADORA

C.C.P.	MEDIDA	-3 (N=23)		+6 (N=21)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
C.A.	PRE.	3.41448	.76565	3.08890	.67211	4.88774	.033
	POS.	3.33343	.77393	3.31743	.51038		
D.I.V.	PRE.	4.32226	.76053	3.73667	.74082	.00172	.967
	POS.	4.19696	.73532	3.75914	.66493		
F.A.L.	PRE.	3.76700	.97541	3.34710	1.02392	5.07629	.030
	POS.	3.51861	1.14298	3.45224	1.05482		
C.A.B.	PRE.	4.24848	.84424	3.75510	1.06337	.58859	.447
	POS.	3.98761	.98119	3.65976	1.07332		
E.P.O.	PRE.	3.67057	.72522	3.04505	.65627	.11043	.741
	POS.	3.48052	.62847	3.08276	.52047		
N.D.P.	PRE.	4.30435	.78047	4.03571	.87155	.45921	.502
	POS.	4.11413	.76689	4.00000	.62249		

1.2.5. ANSIEDAD INHIBIDORA

C.C.P.	MEDIDA	-5 (N=28)		+9 (N=25)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
C.A.	PRE.	3.44757	.87676	3.47192	.76614	.48307	.490
	POS.	3.40468	.89445	3.50404	.73244		
D.I.V.	PRE.	4.22486	.83987	4.14588	.87194	.85416	.360
	POS.	4.06104	.92853	4.08468	.90424		
F.A.L.	PRE.	3.84439	1.14025	3.48292	1.01343	.22108	.640
	POS.	3.67089	1.24360	3.39996	1.04204		
C.A.B.	PRE.	4.55096	.85249	3.90280	.93557	1.12284	.294
	POS.	4.21932	.86528	3.89140	1.02795		
E.P.O.	PRE.	3.46986	.85005	3.40848	.69127	1.77390	.169
	POS.	3.34025	.83067	3.43160	.70732		
N.D.P.	PRE.	4.47768	.75389	4.36000	.84650	2.54946	.117
	POS.	4.20982	.89563	4.31500	.78984		

677

1.2.6. ANSIEDAD FACILITADORA

C.C.P.	MEDIDA	-6 (N=34)		+9 (N=30)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
C.A.	PRE.	3.43135	.89125	3.49997	.72429	.01496	.903
	POS.	3.46673	.75502	3.51110	.79686		
D.I.V.	PRE.	4.14529	.92251	4.37047	.77242	.9187	.763
	POS.	4.08826	.88947	4.30783	.70448		
F.A.L.	PRE.	3.43285	1.08661	3.84040	.90191	.03216	.858
	POS.	3.30250	1.09591	3.71427	1.09242		
C.A.B.	PRE.	4.14285	.97394	4.26660	.91569	.89744	.347
	POS.	4.04197	1.05128	4.28570	1.01019		
E.P.O.	PRE.	3.35411	.77068	3.69300	.68280	1.59365	.212
	POS.	3.42109	.79750	3.59123	.70809		
N.D.P.	PRE.	4.31618	.81953	4.62917	.87252	.00282	.958
	POS.	4.18750	.77071	4.44583	.80655		

1.2.7. PRINCIPALISMO SOCIAL

C.C.P.	MEDIDA	-12 (N=24)		+18 (N=29)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
C.A.	PRE.	3.43608	.77014	3.87579	.88936	.06901	.794
	POS.	3.45279	.70999	3.81610	.85011		
D.I.V.	PRE.	3.99021	.79278	4.47255	.73383	.12068	.730
	POS.	4.04417	.83781	4.44428	.77783		
F.A.L.	PRE.	3.62204	.95259	4.01479	.99934	.27448	.603
	POS.	3.52979	1.01141	3.95559	1.08181		
C.A.B.	PRE.	4.23812	.92927	4.51721	.90299	2.6527	.110
	POS.	4.04162	1.00610	4.54190	.99145		
E.P.O.	PRE.	3.40783	.75503	3.79865	.75313	.08987	.766
	POS.	3.39254	.78159	3.79672	.86739		
N.D.P.	PRE.	4.30729	.54794	4.59914	.81584	.27373	.603
	POS.	4.20833	.69320	4.40086	.73960		

1.2.8. RIGIDEZ LABORAL

C.C.P.	MEDIDA	H (N=16)		J9 (N=29)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
C.A.	PRE.	3.24162	.77961	3.63907	.87838	.11650	.735
	POS.	3.32506	.71442	3.71259	.92570		
D.I.V.	PRE.	3.91181	.88359	4.56186	.75236	.40497	.528
	POS.	4.01106	.95408	4.47672	.71969		
F.A.L.	PRE.	3.48669	9.1727	3.83748	1.01140	.80133	.376
	POS.	3.30362	1.03188	3.78076	1.04593		
C.A.B.	PRE.	3.89287	9.5109	4.38914	1.06415	3.34622	.074
	POS.	3.58925	1.05478	4.37438	1.12713		
E.P.O.	PRE.	3.21037	.68168	3.64252	.78159	.00311	.956
	POS.	3.25325	.77932	3.64969	.80022		
N.D.P.	PRE.	4.17187	.76359	4.53448	.83712	.07621	.781
	POS.	4.8594	.92389	4.35345	.72739		

2.1. ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA

C.C.P.	MEDIDA	-2 (N=21)		+11 (N=23)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
C.A.	PRE.	3.56190	.81147	3.75070	.88355	3.44503	.071
	POS.	3.64124	.68203	3.56243	.83775		
D.I.V.	PRE.	3.87671	.70465	4.51152	.91054	1.84085	.182
	POS.	3.95248	.75891	4.37600	9.5219		
F.A.L.	PRE.	3.82314	1.01223	3.82300	.87700	.02580	.873
	POS.	3.63619	1.12192	3.66452	.99897		
C.A.B.	PRE.	4.10895	.86527	4.54030	1.01279	.23552	.630
	POS.	3.91838	1.05426	4.40370	1.00238		
E.P.O.	PRE.	3.66167	.75945	3.83987	.89757	.00640	.937
	POS.	3.54633	.73447	3.69791	.96122		
N.D.P.	PRE.	4.39881	.81453	4.50543	.86560	.24339	.624
	POS.	4.29167	.72601	4.30978	.89813		

2.2. POSICION JERARQUICA

C.C.P.	MEDIDA	Jefes (N=23)		Subordinados(N=8)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
C.A.	PRE.	3.39472	.83700	3.45100	.79949	1.10519	.296
	POS.	3.45525	.82266	3.36088	.68338		
D.I.V.	PRE.	4.09131	.79255	4.50865	.80920	.96218	.329
	POS.	4.02941	.83037	4.29071	.76596		
F.A.L.	PRE.	3.59024	.106046	3.67641	.86020	.21515	.644
	POS.	3.44641	1.11882	3.59659	.91170		
C.A.B.	PRE.	4.20112	.97647	4.32765	.88737	.34931	.556
	POS.	4.08263	1.05581	4.10929	.89581		
E.P.O.	PRE.	3.38366	.80119	3.73076	.80495	1.16783	.283
	POS.	3.39546	.81187	3.56965	.74828		
N.D.P.	PRE.	4.45724	.89222	4.31618	.61732	2.89098	.093
	POS.	4.30099	.80679	4.00000	.73686		

2.3. NÚMERO SUBORDINADOS

C.C.P.	MEDIDA	-4 (N=13)		+16 (N=10)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
C.A.	PRE.	3.44593	.80061	3.74650	.87601	.19339	.661
	POS.	3.46279	.78104	3.77330	.93082		
D.I.V.	PRE.	4.14047	.78687	4.92360	.70326	.24282	.623
	POS.	4.04971	.79760	4.80590	.77095		
F.A.L.	PRE.	3.64843	1.00409	4.13580	.98438	1.94811	.166
	POS.	3.49165	1.08476	4.20720	1.00475		
C.A.B.	PRE.	4.23302	.97607	4.81420	.60261	.00711	.933
	POS.	4.10955	1.02514	4.64280	.77740		
E.P.O.	PRE.	3.42615	.76267	3.91580	.91789	.07544	.784
	POS.	3.39091	.78747	3.85260	.81637		
N.D.P.	PRE.	4.42597	.84949	4.43750	.52125	.97013	.327
	POS.	4.23058	.82911	4.38750	.62486		

3.1.1.1. TAMAÑO DEPARTAMENTO

C.C.P.	MEDIDA	-6 (N=18)		+29 (N=23)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
C.A.	PRE.	3.52217	.75716	3.56513	.91456	2.15340	.150
	POS.	3.65544	.66718	3.44348	.81256		
D.I.V.	PRE.	4.14372	.71693	4.49365	.85834	.89042	.351
	POS.	4.20594	.70932	4.39387	.89436		
F.A.L.	PRE.	3.48011	1.17150	3.70183	.99814	2.07528	.158
	POS.	3.50789	1.16136	3.39439	1.11610		
C.A.B.	PRE.	4.19050	.88335	4.44713	1.03922	2.19038	.147
	POS.	4.20633	.98638	4.21743	1.18967		
E.P.O.	PRE.	3.53222	.78593	3.58578	.83134	.93973	.338
	POS.	3.57606	.79408	3.48052	.79304		
N.D.P.	PRE.	4.42361	.83813	4.48913	.89102	1.92730	.173
	POS.	4.36806	.67990	4.22283	.95417		

3.1.1.2. ESPECIALIZACIÓN DEPARTAMENTO

C.C.P.	MEDIDA	-3 (N=17)		+6 (N=25)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
C.A.	PRE.	3.56065	.75315	3.56260	.89484	.61040	.439
	POS.	3.76082	.80110	3.62668	.94105		
D.I.V.	PRE.	4.35635	.62226	4.35292	.92071	.14905	.702
	POS.	4.33218	.65331	4.37652	.95082		
F.A.L.	PRE.	3.57971	.97146	3.90276	.94314	.18437	.670
	POS.	3.56718	1.22573	3.80288	1.12483		
C.A.B.	PRE.	4.16818	.96648	4.40568	1.02241	3.13476	.084
	POS.	4.37812	1.03745	4.30852	1.17566		
E.P.O.	PRE.	3.56917	.77716	3.73260	.80051	.14306	.707
	POS.	3.60994	.90370	3.70724	.83522		
N.D.P.	PRE.	4.22794	.92093	4.56000	.83473	.00770	.931
	POS.	4.09559	.90088	4.38000	.90173		

3.1.1.3 PERFIL JERARQUICO

C.C.P.	MEDIDA	-3 (N=22)		+6 (N=21)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
C.A.	PRE.	3.74536	.74540	3.35857	.80653	1.13718	.293
	POS.	3.78486	.67461	3.31429	.87945		
D.I.V.	PRE.	4.58005	.46360	4.27171	.86327	.18374	.670
	POS.	4.48927	.55632	4.15690	.93244		
F.A.L.	PRE.	3.71427	.96862	3.66324	.96634	.47809	.493
	POS.	3.68177	1.03177	3.49324	1.15126		
C.A.B.	PRE.	4.44805	.89406	4.40124	1.08380	1.50804	.227
	POS.	4.44809	.87871	4.18371	1.19446		
E.P.O.	PRE.	3.78241	.71988	3.47114	.80804	.89598	.350
	POS.	3.75836	.76924	3.34833	.85423		
N.D.P.	PRE.	4.49432	.92056	4.47024	.84030	1.24801	.271
	POS.	4.35795	.79179	4.16667	1.07044		

3.1.1.4. AMPLITUD DE CONTROL

C.C.P.	MEDIDA	-.25 (N=49)		+.75 (N=11)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
C.A.	PRE.	3.64888	.80506	3.60609	.92161	.02271	.881
	POS.	3.363812	.77206	3.58164	.83424		
D.I.V.	PRE.	4.50778	.68876	4.18718	.92613	1.60234	.211
	POS.	4.30973	.79726	4.20327	.80499		
F.A.L.	PRE.	3.78424	.90386	3.87000	1.14349	.47351	.494
	POS.	3.63406	1.00759	3.55845	1.05705		
C.A.B.	PRE.	4.48102	.89526	4.31173	.93208	.06684	.797
	POS.	4.36733	.97154	4.16891	.93859		
E.P.O.	PRE.	3.71002	.74970	3.65073	.92540	.36089	.550
	POS.	3.65198	.75661	3.51191	.97278		
N.D.P.	PRE.	4.65816	.81760	4.50000	.53033	1.18812	.280
	POS.	4.35969	.80430	4.42045	.36773		

3.1.2.1. FORMALIZACION DE LA ESTRUCTURA DEL ROL

C.C.P.	MEDIDA	-3 (N=15)		+4 (N=37)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
C.A.	PRE.	3.31107	.63622	3.58730	.83221	3.26905	.077
	POS.	3.13787	.72626	3.57473	.72378		
D.I.V.	PRE.	3.84313	.69960	4.39578	.67332	.23071	.633
	POS.	3.80400	.73053	4.25597	.78191		
F.A.L.	PRE.	3.58100	.75202	3.74516	1.03912	.21658	.644
	POS.	3.50473	.91370	3.56562	.99991		
C.A.B.	PRE.	4.12380	.81508	4.36681	.88356	.04049	.841
	POS.	4.04753	.73775	4.22395	.95980		
E.P.O.	PRE.	3.49827	.68355	3.59889	.73413	.01266	.910
	POS.	3.43860	.70298	3.54338	.79036		
N.D.P.	PRE.	4.29167	.73297	4.61149	.72814	.05786	.811
	POS.	4.23333	.69093	4.43581	.77315		

3.1.2.2. FORMALIZACION DE LA COMUNICACION

C.C.P.	MEDIDA	-3 (N=26)		+4 (N=10)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
C.A.	PRE.	3.65381	.89658	3.41320	.67397	.12014	.731
	POS.	3.58465	.78647	3.47340	.65213		
D.I.V.	PRE.	4.44569	.84979	4.37060	.46402	.81788	.372
	POS.	4.35758	.80263	4.15270	.58438		
F.A.L.	PRE.	3.77746	1.21443	3.14270	.67269	.15266	.699
	POS.	3.59335	1.15330	2.96430	.86850		
C.A.B.	PRE.	4.18127	1.02890	4.30010	.81769	1.79301	.190
	POS.	4.24719	1.05559	4.10010	.88321		
E.P.O.	PRE.	3.72465	.82816	3.37900	.65917	.00532	.942
	POS.	3.60731	.84743	3.30520	.78877		
N.D.P.	PRE.	4.36538	.84847	4.25000	.74302	2.46253	.126
	POS.	4.20673	.78656	3.82500	.81266		

3.1.2.3. NORMALIZACION GENERAL DE PROCEDIMIENTOS

C.C.P.	MEDIDA	-3 (N=39)		+4 (N=18)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
C.A.	PRE.	3.50592	.81231	3.48511	.77399	1.56585	.216
	POS.	3.40000	.74308	3.55939	.73793		
D.I.V.	PRE.	4.14777	.85661	4.54250	.66133	.14888	.701
	POS.	4.05436	.81930	4.33989	.81769		
F.A.L.	PRE.	3.76556	.92538	3.60311	.91521	.72701	.398
	POS.	3.64467	.99549	3.35706	.94098		
C.A.B.	PRE.	4.32967	.85091	4.19039	1.07127	.31342	.578
	POS.	4.21974	.85207	4.18267	1.12248		
E.P.O.	PRE.	3.66669	.77506	3.44739	.67945	.08680	.769
	POS.	3.52633	.74039	3.31567	.72230		
N.D.P.	PRE.	4.50321	.74200	4.52083	.63774	.48072	.491
	POS.	4.25321	.67892	4.16667	.90749		

3.1.2.4. CENTRALIZACION TOMA DECISIONES

C.C.P.	MEDIDA	-3 (N=20)		+4 (N=35)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
C.A.	PRE.	3.22330	.74435	3.76751	.86791	.51602	.476
	POS.	3.23330	.87167	3.78474	.82385		
D.I.V.	PRE.	4.06480	.98775	4.57137	.71209	.00146	.970
	POS.	3.95595	.90880	4.39329	.78379		
F.A.L.	PRE.	3.50355	.83222	3.98780	1.07120	.02390	.878
	POS.	3.36430	.96775	3.81626	1.13987		
C.A.B.	PRE.	4.13565	.98045	4.51431	.98004	1.30881	.258
	POS.	4.12850	.87932	4.29389	1.12905		
E.P.O.	PRE.	3.40260	.77236	3.73689	.82153	.11805	.733
	POS.	3.33155	.75545	3.66463	.86822		
N.D.P.	PRE.	4.29375	.69096	4.61071	.91894	.07355	.787
	POS.	4.16875	.63644	4.38571	.90361		

3.1.2.5. CENTRALIZACION DE ASIGNACION Y PROGRAMACION DEL TRABAJO.

C.C.P.	MEDIDA	-3 (N=7)		+ 4 (N=51)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
C.A.	PRE.	3.47614	.57039	3.59204	.78625	.12615	.724
	POS.	3.38100	.73218	3.5335	.72887		
D.I.V.	PRE.	4.25214	.81400	4.42784	.75099	1.00167	.321
	POS.	4.28571	.66476	4.26412	.76191		
F.A.L.	PRE.	3.33671	.76998	3.87678	.94976	.06765	.796
	POS.	3.27543	.69923	3.65823	1.05165		
C.A.B.	PRE.	4.20400	.98570	4.42859	.87454	1.45396	.233
	POS.	4.26514	.88628	4.21010	.93992		
E.P.O.	PRE.	3.54886	.75284	3.65845	.73129	.25867	.613
	POS.	3.55643	.81301	3.55933	.71904		
N.D.P.	PRE.	4.28571	.64029	4.57843	.87784	3.03902	.087
	POS.	4.41071	.46611	4.31618	.81905		

3.1.2.6. INTERDEPENDENCIA

C.C.P.	MEDIDA	-3 (N=24)		+ 4 (N=37)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
C.A.	PRE.	3.41387	.76950	3.55303	.80680	1.41264	.239
	POS.	3.31950	.76226	3.55849	.75648		
D.I.V.	PRE.	4.17646	.94871	4.43078	.68118	.90074	.347
	POS.	4.12996	.87428	4.24486	.75291		
F.A.L.	PRE.	3.64283	.91010	3.69695	1.06641	.17847	.674
	POS.	3.42254	1.02795	3.53084	1.04199		
C.A.B.	PRE.	4.09517	1.00893	4.50197	.87268	.00374	.951
	POS.	3.97017	.97431	4.31659	.90977		
E.P.O.	PRE.	3.64042	.80679	3.49216	.74186	.40780	.526
	POS.	3.48687	.78173	3.42389	.74399		
N.D.P.	PRE.	4.33854	.87109	4.63514	.86621	.43875	.510
	POS.	4.11979	.92334	4.43243	.74803		

3.2.1. TECNOLOGIA

C.C.P.	MEDIDA	-3 (N=29)		+ 4 (N=4)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
C.A.	PRE.	3.50110	.76853	3.81650	.50002	.00612	.938
	POS.	3.48514	.76784	3.73350	.53892		
D.I.V.	PRE.	4.26965	.70079	4.80875	.34401	.55676	.461
	POS.	4.21310	.69068	4.79400	.41452		
F.A.L.	PRE.	3.66741	.93885	4.12500	.31101	.00076	.978
	POS.	3.54683	1.09319	3.22875	.78664		
C.A.B.	PRE.	4.26603	.83182	4.67850	.53939	.31115	.581
	POS.	4.21176	.94508	4.75000	.57552		
E.P.O.	PRE.	3.64610	.77328	3.78950	.22729	1.49693	.231
	POS.	3.54628	.70192	3.94750	.52791		
N.D.P.	PRE.	4.46121	.80671	4.78125	.59839	2.01954	.166
	POS.	4.22414	.77227	4.84375	.79304		

3.2.2. OBJETIVOS DEPARTAMENTO 1: MORAL EMPLEADOS

C.C.P.	MEDIDA	-3 (N=17)		+ 4 (N=29)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
C.A.	PRE.	3.25088	.75955	3.71952	.76264	.78461	.382
	POS.	3.26665	.84138	3.76793	.73561		
D.I.V.	PRE.	3.96876	.71152	4.62069	.75017	.81064	.373
	POS.	3.79582	.78719	4.51521	.80627		
F.A.L.	PRE.	3.56724	.90508	3.76603	.96151	.09350	.761
	POS.	3.54206	1.05250	3.64772	1.02986		
C.A.B.	PRE.	4.34453	.83310	4.33497	1.05203	.11596	.735
	POS.	4.31094	.78463	4.25124	.99744		
E.P.O.	PRE.	3.44838	.74384	3.76048	.77350	.14838	.702
	POS.	3.43959	.75299	3.66600	.88005		
N.D.P.	PRE.	4.52206	.81757	4.46983	.81466	1.05122	.311
	POS.	4.22794	.80068	4.33621	.86480		

3.2.2. OBJETIVOS DEPARTAMENTO 2: FORMALIZACION
PROCEDIMIENTOS.

C.C.P.	MEDIDA	-3 (N=8)		+ 4 (N=51)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
C.A.	PRE.	3.41662	.69439	3.64308	.78276	4.09448	.048
	POS.	3.19987	.71915	3.67649	.76838		
D.I.V.	PRE.	4.02200	.79510	4.51090	.73552	.04052	.841
	POS.	3.95575	.90398	4.36333	.77279		
F.A.L.	PRE.	3.73212	.71001	3.79692	.94427	1.18879	.260
	POS.	3.75887	.86079	3.59941	1.00873		
C.A.B.	PRE.	4.53575	.94673	4.31929	.92472	.00149	.969
	POS.	4.35700	.99571	4.17365	.96860		
E.P.O.	PRE.	3.46712	.80344	3.64192	.69230	.08538	.771
	POS.	3.45400	.89835	3.56967	.73027		
N.D.P.	PRE.	4.35937	.83836	4.50490	.84408	.06425	.801
	POS.	4.20312	1.04569	4.27696	.84791		

3.2.3. DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

C.C.P.	MEDIDA	-3 (N=24)		+ 4 (N=19)		F.	P.
		\bar{X}	D.T.	\bar{X}	D.T.		
C.A.	PRE.	3.45546	.82141	3.81395	.74386	.10620	.746
	POS.	3.36946	.78791	3.71584	.75486		
D.I.V.	PRE.	4.32587	.84887	4.60984	.72636	.83462	.366
	POS.	4.22071	.73120	4.33742	.82961		
F.A.L.	PRE.	3.64883	1.17868	3.78195	.88176	.67368	.417
	POS.	3.54171	1.12402	3.52253	.99091		
C.A.B.	PRE.	4.45237	.95194	4.41347	1.02558	3.47262	.070
	POS.	4.52375	.92267	4.18058	1.05276		
E.P.O.	PRE.	3.60083	.79157	3.72026	.79025	.44230	.510
	POS.	3.46708	.75636	3.48474	.89151		
N.D.P.	PRE.	4.48437	.83756	4.67105	.64712	.62322	.435
	POS.	4.31250	.69743	4.35526	.93101		